



Actes du séminaire Contradictions et Dynamique des Organisations - CONDOR - XI

Hervé Dumez

► To cite this version:

Hervé Dumez (Dir.). Actes du séminaire Contradictions et Dynamique des Organisations - CONDOR - XI. CRG - Ecole Polytech, pp.000, 1999. hal-00263303

HAL Id: hal-00263303

<https://hal.science/hal-00263303>

Submitted on 6 May 2008

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



CONDOR

Actes du Séminaire
Contradictions et Dynamique
des Organisations

- XI -

Actes du Séminaire
Contradictions et Dynamique
des Organisations

CONDOR

- XI -

Novembre 1998 - Juin 1999

Décembre 1999

SOMMAIRE

1.	Les métiers du comédien Catherine PARADEISE	7
	<i>Rapporteurs: Lucien Karpik, Bénédicte Reynaud</i>	
II.	Niveaux de décisions et modes de régulation: l'autonomie et la discrétion dans le processus de travail Bruno MAGGI et Giovanni MASINO	25
	<i>Rapporteurs: Anni Borzeix, Armand Hatchuel</i>	
III.	Choix du consommateur et conditionnement des produits "Contribution à l'anthropologie du marché" Franck COCHOY	51
	<i>Rapporteurs: Michel Callon, Jean-Claude Usunier</i>	
IV.	Against change : a theory of stability management, kludging, and tinkering Eric ABRAHAMSON	77
	<i>Rapporteurs: Michel Vilette, Bertrand Nicolas</i>	
V.	Ruling markets: A political-cultural approach to market institutions Neil FLIGSTEIN	101
	<i>Rapporteurs: Robert Boyer, Jean-Gustave Padioleau</i>	

I. LES MÉTIERS DU COMÉDIEN

Catherine PARADEISE
ENS-Cachan

Rapports :

Bénédicte REYNAUD, CEPREMAP.
Lucien KARPIK, CS!.

19 novembre 1998.

Qu'y a-t-il de commun entre un comédien - star vivant sur un grand pied ou "cachetonneur" cherchant à "joindre des deux bouts" - et un salarié "ordinaire"? L'un et l'autre possèdent un statut salarial, mais à partir de là, tout les sépare. L'un est généralement engagé au coup par coup pour des entreprises éphémères, le second reste le plus souvent lié durablement à une organisation-. Les critères de sélection du premier s'encombrent peu de règles formelles, l'évaluation des qualités du second est généralement attachée à des normes explicites de compétence. Le salaire direct du comédien peut varier considérablement d'une prestation à l'autre, la situation d'emploi du salarié ordinaire lui garantit une stabilité de rémunération. Le premier accède aux droits sociaux sous réserve d'un niveau d'activité effective dont dépend également son niveau d'indemnisation, les droits du second sont une conséquence automatique de son statut salarial.

Ce qui sépare les «salariés intermittents et itinérants à employeurs multiples» que sont les comédiens, des salariés « ordinaires », c'est finalement la répétitivité du risque d'engagement et la façon dont elle affecte le jeu avec l'incertitude de l'avenir. Dans le court terme, accepter un cachet, c'est toujours potentiellement devoir en refuser un autre, plus intéressant ou plus rémunérateur, mais moins certain; dans le moyen terme, accepter ou refuser un cachet, c'est affecter ses chances de survie professionnelle, mais c'est aussi ajouter une pièce au puzzle d'un itinéraire dont le dessin ne préexiste pas à cette décision.

L'idéal de «carrière» du salarié "ordinaire", progression relativement linéaire du revenu, de la position hiérarchique et du statut social, ne peut être celui du comédien, dont l'univers professionnel n'est pas pré-ordonné par des filières d'emploi. Plus qu'une carrière, ce dernier accomplit un "parcours". Sa longévité et sa satisfaction professionnelles dépendent pourtant beaucoup de la façon dont il trace son chemin en marchant, dont il organise le monde autour de lui, dont il construit pour son propre compte la signification d'un itinéraire qui peut paraître aléatoire, et où, en tout état de cause, réussite financière, gratifications artistiques et reconnaissance sociale ne vont pas nécessairement de pair.

Soit un ensemble de comédiens arrivant en fin de carrière dont nous avons méticuleusement reconstitué les histoires professionnelles faites, selon des pondérations variables, de rêves artistiques accomplis ou avortés. Ces récits enchaînent et juxtaposent des engagements dont on fait l'hypothèse qu'ils sont liés par un sens (une orientation et une signification), qu'il s'agit de déchiffrer en situation. En cherchant de quels projets et de quelles abdications, de quels risques assumés et de quelles prudenances, de quels savoirs et de quelles ignorances, de quelles chances ou de quels loupés ils sont tissés. En cherchant aussi comment le contexte affecte l'action et comment l'action construit son contexte.

Sur la base d'une enquête réalisée au début des années 1990³, nous proposons ici d'éclairer d'abord la variabilité des manières de vivre le métier et de vivre dans le métier de comédien, tel qu'il s'est exercé dans l'après-guerre, à travers une typologie des styles de parcours. Nous soulignerons ensuite les invariants et les changements dans le déploiement des activités en cours de vie professionnelle, en relation avec les transformations techniques, économiques, esthétiques dans le secteur de la production du spectacle.

Rares sont les comédiens qui bénéficient d'un statut permanent (Comédie Française) ou même de contrats à durée déterminée d'une certaine durée.

2 Le contrat à durée indéterminée reste l'idéal du "salarié ordinaire", même si les CDD ou autres formes d'engagement à durée limitée se développent fortement aujourd'hui. A ce titre, l'analyse de la régulation du marché du travail des comédiens peut être riche d'enseignements pour la compréhension des évolutions des marchés du travail "ordinaires".

3 Voir Paradeise C., avec la collaboration de Charby J, et Vourc'h F., *Les comédiens : profession et marchés du travail*, PUF, 1998. Pour une description statistique très précise des points évoqués ici, on consultera le récent ouvrage de PM" Menger, *La profession de comédien*, La Documentation Française, 1998.

1. DES DIVERSES MANIERES D'ETRE UN PROFESSIONNEL LES PARCOURS

Les métiers artistiques présentent une singularité propre aux métiers de création⁴: ils offrent deux espèces de gratifications, les unes matérielles (un niveau de revenu), les autres symboliques (l'accomplissement dans un art, la reconnaissance par les pairs, la critique, le public) qui ne se superposent pas toujours, ni même couramment. On peut typer les parcours professionnels selon la manière dont se combinent ces gratifications.

Valorisation symbolique	valorisation matérielle		
	-	-/+	+
-	1-abandon réaliste		5-gagne-paill
-/+		ô-compromis	
+	3-sacerdoce 4-hobby		2-accomplissement

1. L'abandon réaliste

Dans une activité largement dépourvue de repères formels, mais foisonnant de sagesses pratiques, on dit souvent qu'il ne faut pas s'embourber dans le métier après dix années d'efforts infructueux pour «percer». Ce jugement est assez généralement partagée par les professionnels, leurs agents et leurs employeurs⁵. Comment comprendre cette norme, sinon comme une définition commune du tolérable et du raisonnable ? C'est le temps maximum jugé socialement, psychologiquement, matériellement, supportable pour mettre le monde professionnel "en ordre" autour de soi, c'est-à-dire pour réduire l'incertitude foncière de l'engagement jusqu'à un point qui assure des revenus décentes et des satisfactions artistiques et/ou sociales acceptables.

L'impatience ou l'idée de s'être trompé de voie, le sentiment de perdition, le désir du retour à une vie "normale", les sollicitations d'autres carrières possibles peuvent venir plus vite. Mais l'abandon en début de carrière répond toujours à un sentiment d'absurdité devant l'énormité des sacrifices matériels et sociaux consentis face à la maigreur des satisfactions artistiques et/ou financières qu'ils apportent. A ses propres yeux et aux yeux de son entourage, l'apprenti comédien ne parvient plus à justifier ses renoncements ("je voyais tous mes amis galérer dans des trucs pas possibles, aller répéter dans des hangars, dans des caves, dans des trucs carrément sordides, moi ça ne me tentait pas"). Saisi par la vie réelle, son projet ne peut plus se contenter d'être fantasmé, il doit circonscrire des activités dont le sens tient aux gratifications tangibles qu'elles procurent. L'accès au travail effectif est solidaire de l'apprentissage des lieux, des moments, des formes d'engagement et des univers sociaux qui les secrètent. La difficulté à identifier ces mondes, à s'y reconnaître et à en être reconnu, se traduit le plus souvent par le sentiment d'un écart radical entre la projection de soi dans le métier ("je rêvais de rencontrer des gens vraiment intéressants qui pouvaient apporter quelque chose au niveau humain, au niveau de la pensée sur les choses...") et la réalité du monde professionnel ("... et je n'ai rencontré que des gens qui cachetonnaient"), déception ou rage qui conduit assez évidemment à la reconversion⁷.

4 Cette caractéristique, notée il y a longtemps par H. Becker à propos des musiciens de jazz, et par H. Freidson pour tous les métiers de création (arts et sciences), renvoie à la distinction entre des métiers où l'action est à elle-même sa propre fin, et ceux où elle est un moyen au service de fins externes. Cf Hirschman, *Vers une économie politique élargie*, Editions de Minuit. Cette opposition est bien sûr trop tranchée, mais, en retour, elle peut se révéler éclairante pour l'analyse des «métiers ordinaires».

5 Cf par exemple Rousseau, S" *Comédiens du rêve à la réalité*, Jade-Flammarion, 1988.

6 On le verra plus loin, le revenu n'est pas toujours entièrement assuré par l'exercice du métier au sens strict,

7 Le fantasme peut aussi être le SUPPOIt d'une identité rêvée lorsque manque la possibilité d'une identité réelle (tendanciellement caractérisée par la convergence de l'image de soi pour soi et pour autrui, voir par exemple, Dubar CL, *la socialisation professionnelle*, A. Colin) : cela permet sans doute de comprendre pourquoi tant de Rmistes de la région parisienne, interrogés sur leurs espoirs professionnels, font référence à des projets artistiques.

2. L'accomplissement

A l'autre extrémité du spectre, on rencontre ceux, assez rares, que la vie a comblés : ils connaissent la fortune (ou une honnête aisance) et la gloire (ou une réelle notoriété⁸). Typiquement, leurs premières années professionnelles sont faites de renoncements aux facilités immédiates, au profit d'un investissement dans un projet artistique. Le projet s'est recomposé au fil des expériences, les investissements ont été suscités par des occasions, etc. Mais le parcours s'est ordonné comme un crescendo maîtrisé par un « horizon » rapporté à un environnement lisible. Le commentaire qui accompagne le récit des engagements fait percevoir l'accumulation des ressources qui permettent de se situer et d'être situé dans un "monde de l'art" : l'insertion dans des "familles" se forge au gré des admirations formatrices, des amitiés scellées dans des passions partagées, des engagements politiques ou syndicaux, de la fréquentation de lieux consacrés - cours, salles de spectacle, cafés, etc. Réseaux qui solidarisent comédiens, metteurs en scène, engageurs, critiques, autour d'enjeux indissociablement artistiques et professionnels, les familles produisent et canalisent aussi les occasions d'emploi. Elles associent les générations dans une conception partagée du métier et organisent les transmissions. Elles accompagnent la convergence progressive entre l'idée que le comédien se fait de lui-même, et le registre dans lequel le situe son entourage professionnel : ses « emplois » se précisent et l'associent à une gamme de répertoire qui qualifie son talent et canalise ses évolutions possibles. Le projet se précise et se recompose au contact des réalités du métier, mais il gouverne bien les orientations du comédien, circonscrit ses modes de placement, justifie ses renoncements : il peut ainsi différer la création d'un foyer pour ne pas brider sa liberté par des contraintes quotidiennes, refuser tel engagement pour éviter une dérive de son image par rapport à un horizon artistique grossièrement délimité, accepter des rôles ou des situations de travail modestes (reprenant par exemple dans des tournées lointaines le grand rôle créé par une vedette à Paris) qui lui offrent la chance d'approfondir ses apprentissages, de consolider ses réseaux et... d'assurer l'ordinaire. La prudence gouverne ces comportements, terreau d'où naîtront peut-être les moissons futures. Mais cette prudence n'est pas timorée, elle se refuse à brûler les étapes, elle cherche à conforter le chemin déjà parcouru pour se donner les moyens d'affronter les risques d'où peut naître l'accomplissement : choix de rôles et de metteurs en scène, promotion de nouveaux auteurs, production, tout cela devient envisageable à partir de ce solide ancrage professionnel, qui stabilise l'image de soi, construit les alliances et multiplie les ressources stratégiques par la confiance investie dans un nom, créant ainsi les conditions nécessaires sinon suffisantes de la réussite.

A l'inverse des deux premières situations, les comédiens peuvent se valoriser sur l'un des deux plans - matériel ou artistique - en renonçant à l'autre.

3. Le sacerdoce

On rencontre ici la figure de l'artiste intransigeant, tout entier voué à un art exigeant, dont le talent est assez unanimement reconnu par les pairs, la critique, le public. Ce comédien fait de son imprudence une ligne de vie. Il a souvent connu une reconnaissance fulgurante dans des ouvrages et des rôles majeurs du répertoire théâtral pour un talent original. Figure romantique, solitaire entouré de l'admiration de tous, il se consacre (au sens fort du terme) à son art, refuse les compromis ou les détours nécessaires à la lente construction d'une carrière. Il a choisi de se vouer tout entier à un destin, en accepte les conséquences parfois lourdes sur ses conditions de vie. Il n'est pas toujours ou constamment condamné à la misère du poète, mais peut refuser jusqu'à l'extrême de subordonner ses choix à des nécessités matérielles. Son parcours est une recherche intérieure ("jouer c'est d'abord cela : introduire dans une forme le trouble, la souffrance et le désordre qui, canalisés, mettent au jour une parcelle de vérité"), cristallisée pour l'essentiel sur le théâtre, "état douloureux par lequel on rachète sa vie"¹⁰. Son art est une ascèse, et la souffrance matérielle qui l'accompagne parfois n'en est qu'une manifestation.

8 Remarquons que la notoriété se démultiplie en reconnaissance par les pairs, par la critique, par le public. Toutes ces situations ne sont pas forcément également satisfaisantes pour la variété des comédiens.

9 Si la lucidité stratégique peut être exagérée dans le récit, tout comme la netteté rétrospective du projet, il reste que l'investissement effectif (le « détour de production ») peut être approché à travers les occasions que le comédien a effectivement refusées, comme à travers son respect des « consignes » proposées par son entourage.

10 Cuny A. cité in Abirached R, *Le nouvel observateur*, 11-8-1965.

4. Le hobby

On rencontre dans les milieux professionnels des personnes dont l'activité de comédien est très épisodique. Souvent, elles ont connu un moment de notoriété, ont été de "jeunes espoirs" mais la vie a déçu leurs attentes. Pour des raisons variées, elles n'ont pas su ou pas pu faire fructifier leur talent et leurs réseaux. Pourtant, elles s'identifient aux gens de métier qui les considèrent comme des professionnels, qui partagent leurs valeurs et leurs styles de vie. Ces comédiens ne sont pas devenus des "amateurs", parce qu'ils ont orienté leur existence pour rester disponibles aux sollicitations du monde du spectacle. Prenant appui sur leur «famille», ils se sont inventé une activité rémunératrice, soit à l'extérieur au monde du spectacle, soit sur ses marges, et l'ont organisée pour préserver leur liberté « si le téléphone sonne ». Leur rapport au métier n'est pas gouverné par la recherche de gratifications matérielles, parce qu'ils disjoignent valorisations matérielle et symbolique. Ils ne sont pas exigeants sur les rôles, ne jouent pas leur vie à chaque spectacle, mais engagent toute leur identité dans ce qu'ils conçoivent comme leur appartenance professionnelle.

5. Le gagne-pain

Voici une figure plus répandue que les précédentes. Ce comédien possédait peut-être les mêmes atouts que l'artiste accompli décrit plus haut. Sa vie professionnelle se concentre entièrement sur le métier, décliné au fil du temps dans les diverses disciplines du spectacle vivant et enregistré. Il en tire l'intégralité de ses revenus. Sa formation est complète, sa pratique régulière, il est bien inséré dans le milieu qui le reconnaît comme un parfait professionnel. Sa vie a été, dès les commencements, gouvernée par un principe de prudence. Mais cette prudence a été plus tactique que stratégique: d'abord soucieux de gagner son pain quotidien et celui de sa famille, il n'a pas su ou pas pu prendre les précautions qui lui auraient permis d'être exigeant, de discriminer entre les engagements; il a ainsi sollicité ou accepté le tout venant des rôles qu'on lui proposait dans toutes les disciplines du métier. Par son souci du court terme, il s'est progressivement enfermé dans un registre: il est l'homme d'un emploi. Il multiplie les petits cachets, qui lui assurent un revenu décent de cadre moyen, sans faire de folies. Sa carrière a bégayé, lui a procuré des satisfactions artistiques médiocres. Se retournant sur son passé, il ne peut retenir une certaine amertume lorsqu'il compare son parcours à ceux de ses contemporains, si semblables pourtant, qui ont osé dire non.

6. Le compromis

Dernier type, le plus fréquent, le compromis entre "activités alimentaires" et "jardins secrets". Bien des comédiens ont oscillé entre la tentation de profiter des gratifications matérielles d'un métier parfois artistiquement décevant, et le désir de se donner le temps et d'accepter les contraintes de l'accomplissement; ils sont tendus entre une ambition sacerdotale et la nécessité de gagner leur pain. Bien insérés dans des réseaux professionnels, ils ont aménagé leur existence au fil des années autour des disciplines centrales du métier, en flirtant parfois ou souvent avec des activités de sa proche périphérie (mise en scène, formation, écriture, etc). Ils ont cherché à maintenir un niveau de revenu acceptable, en renonçant aux gratifications artistiques, plus ou moins souvent selon les conjonctures. Pour le bonheur d'un rôle, le plaisir d'un metteur en scène, avec souvent le secret espoir qu'ici enfin, leur destin va basculer, ils ont pourtant conservé le souci de cultiver leur art dans ses formes les plus pures, comme en un jardin secret. Ils y sacrifient périodiquement engagements ou indemnités plus rémunérateurs. Cette manière n'est viable que parce qu'ils ont su mettre plusieurs cordes à leur arc: ils ne sont pas esclaves d'un seul emploi, ils ont diversifié les disciplines qu'ils pratiquent, ils sont insérés dans des "familles", quelquefois disparates.

2. INVARIANTS ET CHANGEMENTS DANS LA CONSTRUCTION DES PARCOURS PROFESSIONNELS

S'il est un point commun à ces histoires professionnelles si diverses, c'est de ne pas être aléatoires. En dépit de la faiblesse des cadres organisationnels et institutionnels dans lesquels elles se déroulent, elles représentent bel et bien des parcours, bien décrits par cette comédienne : "Le mot parcours me paraît juste à deux points de vue . Premièrement j'essaye de voir si c'est cohérent finalement; est-ce-que j'ai vécu et que j'ai fait n'importe quoi, est-ce-que j'ai été ballotée comme une cendre quand il y a un coup de vent ? . Cela m'importe aussi parce que cela a le sens d'avancer, de cheminer dans la vie Et puis c'est un parcours intellectuel, un parcours intérieur, qui peut n'intéresser personne mais moi ça m'intéresse, je le défends parce que c'est un parcours de vie.. Le mot *parcours* me paraît beaucoup plus riche, beaucoup plus intéressant que le mot *carrière*, qui est une ascension ... vers quoi, je vous le demande un peu !"

Ces parcours ne sont pas prédéterminés. On vit ici le plus souvent au rythme du cachet, sans lien permanent à des organisations de travail dessinant et gérant des carrières. Le chemin se trace au fil d'occasions qu'il faut savoir saisir, mais qu'il faut savoir aussi construire en s'inscrivant dans ces milieux médiateurs que sont les " familles ", en identifiant les voies d'accès à l'information, en sachant être présent dans les lieux, en assimilant les manières d'être et de faire qui font la crédibilité d'un professionnel dans un environnement productif dont les transformations incessantes exigent une vigilance permanente. Puisqu'elle n'est pas solidaire d'une seule organisation, la vie du comédien est faite d'arbitrages constants, plus ou moins conscients, plus ou moins raisonnés, plus ou moins consentis, toujours entourés par un milieu et portés par des aspirations. Sa trace objective se dépose dans la litanie des engagements, son sens s'écrit entre les lignes du CV, dans le commentaire qui en fait *une* histoire.

Dire que ces parcours ont un sens, c'est dire que leur irréversibilité va croissant avec la longévité professionnelle. Ainsi se traduit, dans chacun des types décrits plus haut à l'exception du premier, la convergence progressive de la double identification du comédien par lui-même et par ceux qui l'entourent - ses pairs, les membres de sa " famille ", les engageurs, les publics, etc. Qu'elle soit assumée comme le bonheur d'un accomplissement, comme le regret d'un manque ou comme l'amertume d'un échec, cette convergence ordonne le parcours à mesure qu'il se déroule. Elle construit des individualités significativement reliée à des univers situés socialement, artistiquement, historiquement. Le dialogue entre la construction de l'identité pour soi et de l'identité pour autrui impulse la dynamique de ces parcours. A l'inverse, l'incapacité à coordonner image de soi et usages de ses talents conduit inéluctablement à l'abandon de la profession, que ce soit par le caractère objectivement inadéquat de la recherche de cachets ou par le caractère subjectivement insoutenable de la place que l'on occupe. D'un côté, le comédien est privé des ressources qui lui permettent de poursuivre, de l'autre il s'enferme dans l'incompréhension croissante du sens de son activité ou dans la posture de l'artiste maudit.

La construction du parcours passe donc par l'élaboration de ressources favorables à la survie professionnelle, dans un environnement social multiple qui circonscrit les occasions d'emploi possibles et acceptables, qui suggère les conditions et les manières d'en tirer parti et de leur donner sens. Parce que les solidarités ne s'inscrivent pas dans des organisations stables, l'une des ressources essentielles du professionnel tient traditionnellement à son insertion dans les réseaux. Mais un réseau n'est professionnellement efficace pour le comédien que s'il l'aide à accéder aux cachets, c'est-à-dire si les engageurs l'utilisent comme une médiation informelle en matière de recrutement. On peut dire alors que le réseau est prescripteur : il possède une capacité de "qualification" des membres qu'il promeut, qui leur permet de surmonter une part de l'incertitude liée à l'indépendance juridique des engagements consécutifs et à la multiplicité des segments de marché du travail¹¹. Dans la durée, les chances individuelles d'engagement dépendent donc à la fois du pouvoir de prescription et de la multiplicité des réseaux d'affiliation. Si la maîtrise d'un réseau sur l'information et sur la qualification s'affaiblit, le marché du travail se trouve privé de médiations stables et les comédiens sont réduits à s'affronter individuellement à un univers vaste, opaque, encombré et aléatoire. On touche ici du doigt le rôle crucial de la régulation de l'emploi par les gens de métier eux-mêmes dans des mondes peu structurés par les organisations.

¹¹ Voir note 6.

1. Un invariant inter-générationnel : les parcours comme diversification des activités

Très généralement, l'ancrage professionnel s'affirme par la diversification des activités au cours de la carrière. Toutes les enquêtes françaises ou étrangères montrent que les comédiens multiplient leurs secteurs d'activité dans la première partie de leur vie active. La diversification est un bon indicateur de la longévité professionnelle probable (sauf cas très particulier de ceux qui vivent la carrière comme ascèse ou comme hobby, que nous avons évoqués dans la première partie de ce texte).

Quel que soit leur secteur d'accès initial au marché du travail, on retrouve ainsi les comédiens dans toute une palette d'activités. Les premières se déclinent par diversification interne au coeur du métier, dans tous les secteurs d'emploi qui offrent le bénéfice de "l'annexe 10¹²" : du théâtre au cinéma, en passant par l'audio-visuel (radio, télévision, post-synchronisation), le cabaret et le café-théâtre, la publicité. La deuxième diversification tourne vers des activités connexes au métier, qui lui sont liées dans la division du travail de production artistique : enseignement et animation, écriture de scénarii ou de pièces, mise en scène, voire administration culturelle, qui peuvent aussi impulser l'activité de comédien proprement dit. La troisième diversification, externe, fait sortir du monde du spectacle pour entrer dans celui des «petits boulots» : elle concerne pour l'essentiel les aspirants-comédiens, dont les revenus professionnels sont encore insuffisants et qui cherchent les modestes revenus dont ils ont besoin sans se lier durablement par des responsabilités importantes.

La diversification interne est aussi ancienne que la diversité des secteurs d'activité : on la rencontre dans les parcours professionnels de toutes les générations entrées sur le marché du travail depuis la dernière guerre, même si elle possède des formes spécifiques dans chacune. Ainsi, elle se produit presque systématiquement à partir du théâtre dans les générations les plus anciennes arrivées à l'âge adulte avant l'expansion du spectacle, plus souvent quoiqu'il ne soit majoritairement à partir de la télévision, de la publicité ou du cinéma chez leurs cadets. Autre exemple : les plus âgés dédaignent certains secteurs, comme la publicité, que les plus jeunes traitent plus aisément comme une activité à part entière. Mais la diversification possède également des traits communs à toutes les générations : en particulier, le théâtre y joue pratiquement toujours un rôle central, ce qui n'est pas surprenant au vu de sa part dans l'offre annuelle globale de cachets¹³. L'analyse de cohorte pratiquée sur un petit échantillon de comédiens semble montrer que la diversification interne se construit par multiplication des secteurs d'emploi, réguliers ou occasionnels, dans la première partie de l'existence, puis par resserrement de l'activité autour des secteurs les plus réguliers d'emploi. Comme si, en régularisant l'accès à l'engagement et les revenus, la stabilisation dans le métier libérait de la nécessité de "cachetonner tous azimuts" et permettait de maîtriser mieux les segments d'emploi favorisés sur le plan artistique ou avantageux sur le plan matériel. On voit ici comment les compromis que nous évoquons plus haut naissent et se renégocient au cours du temps.

La diversification dans des secteurs connexes au métier est très fréquente. C'est souvent un moyen de démultiplication des ressources par auto-crédation d'emploi : un procédé classique consiste à monter un cours de théâtre, qui engendre un revenu et permet aussi de recruter des comédiens (dont soi-même) pour ses propres productions. Nombre de jeunes comédiens de la "génération 68" installés en région, ont combiné activité théâtrale, enseignement, animation culturelle, tout en apprenant progressivement à tirer parti de l'expansion des politiques culturelles. C'est bien sûr autour du théâtre et du spectacle vivant que ces diversifications sont les plus largement accessibles, parce qu'ils combinent deux attributs : ils admettent des investissements initiaux faibles, qui permettent aujourd'hui de "bricoler" ce qui deviendra peut-être demain une entreprise florissante; la division du travail de production peut être assez réduite et s'appuyer, au moins au départ, sur de petites équipes très polyvalentes.

¹² Il s'agit de l'annexe 10 de la convention de l'UNEDIC, qui concerne les artistes intermittents du spectacle, tandis que l'annexe 8 concerne les techniciens intermittents.

¹³ Selon l'étude de prospective formation-emploi réalisée par le cabinet Ithaque, le Centre de Sociologie des Arts et le cabinet Temsis, le spectacle vivant (théâtre, café-théâtre, cabaret, festival) représente 85% des jours travaillés en 1993, *Le spectacle vivant*, la Documentation Française, 1997,

Il est une autre manière de concevoir la diversification connexe, qui répond mieux aux valeurs et aux motivations d'un segment de population très professionnalisé : c'est celle qui met à égalité de noblesse diverses activités de création. Ainsi, des acteurs bien implantés dans le secteur audiovisuel peuvent se faire scénaristes, réalisateurs, producteurs ; d'autres, surtout comédiens de théâtre peuvent devenir auteurs, metteurs en scène, professeurs. Ici, le métier de référence n'est plus celui de comédien: c'est la constellation des activités qui fait le sens de la vie professionnelle, en démultipliant l'acte créateur sur divers registres. La diversification ne repose plus alors sur un compromis, mais sur une perspective de réalisation de soi: elle s'épanouit avec la notoriété professionnelle et l'ancienneté dans le milieu plutôt qu'elle ne se rétrécit comme une marge devenue inutile.

Les diversifications externes enfin concernent surtout tous ceux qui ne parviennent pas (encore) à vivre de leurs activités centrales ou connexes au métier de comédien. Elle permettent pour un temps d'entretenir le rêve d'une réussite future pour un talent aujourd'hui méconnu. Rares sont cependant ceux qui parviennent, psychologiquement et sociologiquement, à s'installer durablement dans cette situation, à la manière dont nous avons décrit la pratique du métier comme "hobby". Il y a à cela deux raisons. La médiocrité des diversifications externes qu'appelle leur subordination à l'enjeu professionnel central ne prend sens que par la vigueur du projet et de l'ambition artistique: si le pari central réussit, le comédien renoncera aux petits boulots de nécessité ; s'il échoue, les sacrifices consentis perdront leur sens et l'aspirant comédien retournera à la vie "ordinaire". On voit que l'invocation d'un projet artistique est souvent le manteau de Noé dont se couvrent ceux que leur médiocre situation ne parvient pas à satisfaire: c'est une manière de rêver sa vie lorsqu'on ne peut la réaliser.

Sauf à être réductrices, les interprétations de la diversification doivent être multiples. C'est la conséquence de la grande variété des manières de construire l'activité professionnelle dans les métiers artistiques. D'abord, la diversification peut répondre à une contrainte : la nécessité de multiplier les chances indépendantes de cachets pour augmenter les chances globales de revenu¹⁴. Tirant parti de l'insertion progressive dans des réseaux, elle permet au comédien d'élargir et de stabiliser ses bases. Si les engagements restent juridiquement indépendants les uns des autres, ils gagnent en continuité de partenaires et de style à mesure que se construit la réputation, que l'appartenance à un univers de référence régularise l'accès à l'information, stabilise la reconnaissance professionnelle, canalise en somme le développement du parcours professionnel. Ensuite, la diversification peut être traitée comme une ressource d'action : en desserrant l'étau de la course au cachet, elle peut augmenter la latitude de choix du comédien pour ses domaines de prédilection. Ainsi, on comprend que le parcours professionnel se dessine en deux phases : dispersion croissante dans des secteurs d'activité régulière ou occasionnelle dans un premier temps, resserrement sur un nombre limité d'activité régulières dans un second temps. Enfin, la diversification connexe peut alternativement être traitée comme une source d'auto-production d'emploi ou comme une forme d'élargissement de la conception même du métier.

2. Modification de l'offre de cachets et construction des parcours professionnels

Si la diversification est vitale à la survie professionnelle, ses conditions se sont modifiées avec les changements techniques, économiques, institutionnelles des espaces d'action, qui ont affecté tant les qualités recherchées et leurs modes de détection, que les conditions de formation du revenu : la lisibilité des occasions d'emploi s'est dégradée avec les liens sociaux traditionnels qui balisaient l'accès au marché, tandis que l'enjeu collectif du statut s'est affirmé d'une autre manière avec le développement de l'intermittence comme règle salariale. La construction du sens de l'activité professionnelle s'est ainsi modifiée de multiples manières.

Trois facteurs hétérogènes ont accru le volume global et affecté la structure sectorielle de l'offre de cachets dans l'après-guerre : le développement du spectacle enregistré, avec

14 Comme l'a bien montré P. M. Menger, on peut assimiler ce comportement à un comportement boursier: la probabilité de gain sur chaque valeur étant indépendante des autres (une tendance générale du marché étant donnée), la probabilité globale de gain est égale à la somme des probabilités indépendantes de gain sur chaque valeur. La sécurité du "père de famille" se gagne donc par la diversification du portefeuille, tandis que le spéculateur mise tout sur un petit nombre de valeurs, en assumant le risque de tout gagner ou ...de tout perdre. Voir P. M. Menger, "les incertitudes de la vie d'artiste", *L'année sociologique*, 3ème série, vol.39, 1989.

l'augmentation de la production cinématographique, des radios et surtout la naissance de la télévision d'abord "en direct" puis en différé ; la forte poussée des politiques culturelles, avec la " première décentralisation" de l'après-guerre, mais surtout à partir des années 60, qui répand l'aide à la création et la diversifie régionalement et sectoriellement ; la mondialisation de la production audio-visuelle, qui, associée à la libéralisation de la télévision, a accru la demande de publicité et développé la post-synchronisation.

La demande de cachets s'est elle aussi transformée en volume et en structure. Deux facteurs y ont contribué : l'élévation des niveaux moyens d'éducation, l'allongement des périodes de latence à l'entrée dans la vie active et la libéralisation des mœurs, le développement de l'aspiration à " vivre autrement" chez les jeunes, a accru le nombre d'aspirants comédiens; la création du «statut de l'intermittence », avec la mise en place des annexes 8 et 10 de la convention de l'UNEDIC, a créé un droit à indemnisation des périodes chômées¹⁵. extériorisant sur une collectivité élargie une partie de la charge du risque d'engagement que la dissolution des collectifs de travail ne permettait plus d'assumer localement.

En effet, la transformation de la structure de l'offre a déplacé les conditions de valorisation de la main-d'oeuvre et ainsi affecté le volume et les caractéristiques de la demande de cachets : la quasi-disparition des compagnies théâtrales permanentes a partie liée avec l'individualisation des parcours professionnels née de la multiplication des segments de marché du travail, et de la dissociation croissante entre apprentissages et sociabilités professionnels et mode de reconnaissance de la compétence. Rien en effet n'indique que les attributs innés (comme un physique) ou acquis (un savoir-faire issu de la formation ou de l'expérience) que valorisent les engageurs soient identiques dans les divers genres de spectacles. On comprend au contraire aisément que le spectacle vivant requiert au minimum de former ce qui fait la valeur du comédien dans son rapport direct au public - mémoire, voix, placement, stabilité du jeu au service de la sensibilité - alors que le différé qui caractérise le spectacle enregistré ouvre une gamme d'usage des acteurs beaucoup plus variée, du fait des possibilités offertes par les reprises, le doublage, le montage, etc. En termes de conventions esthétiques comme de conditions de production, la discontinuité entre les secteurs s'est accrue, introduisant une véritable segmentation des qualités recherchées sur le marché du travail : la télévision ou le cinéma ont pu par exemple privilégier les qualités associées à des normes esthétiques valorisant la " jeunesse" et le " naturel", et à des normes économiques visant à réduire les coûts de production, prenant et rejetant sur le marché des jeunes gens dont le premier talent est d'incarner physiquement les idéaux de la beauté juvénile, alors que le théâtre continue d'exiger une formation à la technique et à la sensibilité du jeu.

Ainsi, l'univers de travail des comédiens s'est étendu et complexifié, tandis que les conditions de survie professionnelle tendaient à se déplacer d'une bonne insertion dans des familles vers une bonne capacité individuelle à combiner un nombre suffisant de cachets pour obtenir l'accès aux droits à indemnisation. Si la segmentation sectorielle des qualités valorisées n'est un phénomène récent que par son ampleur, plus nouvelle est l'autonomisation croissante des diverses filières de recrutement, qui ne tient pas d'abord aux spécificités techniques des productions dans les divers secteurs, mais à l'organisation sociale de l'accès aux marchés du travail, sur fond des transformations esthétiques, sociales, techniques qu'a connu le secteur du spectacle. Dès les origines, le cinéma a peu puisé dans le stock des comédiens de théâtre¹⁶. Tel n'était pas le cas dans d'autres secteurs, radio puis télévision en direct en tête, dont les engageurs étaient largement issus des familles du spectacle vivant où ils allaient puiser les comédiens à travers des réseaux d'interconnaissance et des circuits d'information qui entretenaient la « familiarité » inter-sectorielle, dans un monde qui ne s'était pas encore densifié au point d'en rendre impossible toute connaissance d'ensemble. Le théâtre régnait en maître au sommet de tous les prestiges et de toute la régulation professionnels, mais les

15 Signées en 1964 pour les techniciens et en 1969 pour les artistes interprètes, les annexes de la convention UNEDIC prévoient l'indemnisation des jours non employés, selon une règle complexe, au prorata du salaire moyen obtenu dans les 365 jours précédant chaque journée sans cachet, sous réserve que le salarié intermittent ait cumulé un certain nombre de cachets pendant la période de référence.

16 Comme l'avait bien vu par exemple Jean Renoir, qui aurait préféré engager un boucher pour jouer le rôle d'un boucher, mais qui devait se rendre à l'évidence qu'un vrai boucher est plus inhibé devant la caméra qu'un vrai comédien, in Renoir J" *Ecrits* ((1926-1971), Ramsey Poche Cinéma, 1989, Cela avant que Bresson et la Nouvelle Vague ne fassent du refus de la professionnalité un point de doctrine.

nouveaux secteurs en formation permettaient d'obtenir des compléments de revenus appréciés!", et les "familles" pouvaient régir la qualification de façon assez homogène, en exportant leurs normes professionnelles avec leurs membres : sur un marché concurrentiel où l'emploi est discontinu, où les employeurs sont dégagés de tout devoir formel envers ceux qu'ils ont fait travailler, les réseaux favorisaient une certaine continuité et une certaine cohérence de l'engagement. Ils tenaient dans une certaine mesure le rôle que remplissaient les organisations dans d'autres secteurs économiques. Du même coup, les communautés de métier que désignent les "familles" formaient, validaient et contrôlaient, informellement mais avec une certaine efficacité, la compétence de ceux qu'ils reconnaissaient comme membres, et pesaient d'un certain poids dans la définition des rétributions équitables. Elles imposaient leur marque, non seulement sur le coût, mais sur les conditions de travail et sur les caractéristiques esthétiques des produits. Elles amélioraient sensiblement les chances d'emploi de ceux qu'elles promouvaient, après leur avoir offert des espaces de socialisation professionnelle assez facilement identifiables. Les gens de métier possédaient ainsi, collectivement, une certaine maîtrise sur une qualification, relation socialement constituée entre qualités acquises et qualités requises sur le marché du travail. Les familles ne contrôlaient pas tous les engagements, ni même la majorité d'entre eux, et leur pouvoir était inégal selon les secteurs, mais elles en marquaient profondément le style.

La médiation sociale et marchande qu'offraient les familles s'est rapidement effritée au cours des vingt ou trente dernières années. L'expansion du secteur du spectacle et la diversification de ses exigences esthétiques et économiques y sont pour beaucoup. Ils ont ouvert l'accès momentané au marché du travail à des jeunes gens souvent choisis pour leur bonne mine, selon des critères qui peuvent exonérer de toute formation et de toute socialisation professionnelle préalable. Surtout, ils ont conduit à les utiliser d'une manière qui ne leur permet souvent, ni d'acquérir une réelle expérience, ni de se forger de réels repères, ni de prendre conscience de l'importance des compétences techniques et sociales nécessaires à la survie du comédien. D'autant moins que le statut de l'intermittence peut temporairement pallier l'absence d'insertion dans des réseaux affinitaires. Aussi la professionnalisation des jeunes comédiens, comme accumulation d'expériences capitalisables, mais aussi comme construction d'une socialibilité possédant une certaine stabilité et un minimum d'efficacité de placement, est-elle aujourd'hui une affaire beaucoup plus complexe qu'autrefois.

La transformation des structures et des contraintes de production a largement détruit les médiations anciennes qui donnaient au secteur un semblant d'unité à travers une conception assez homogène de la qualification. Elle a considérablement accru l'incertitude pour tous, puisque les mieux comme les moins formés ont été jetés sur un marché du travail très concurrentiel, très opaque et très instable dans ses critères de sélection : destruction des filières classiques d'information, sélection par *casting*, instabilité foncière des qualités appréciées, tout cela contribue au brouillage des repères, à la dislocation des normes professionnelles, à l'allongement et à la complexification de la période d'insertion.

Alors même que la production culturelle affiche bien des signes de prospérité économique, une population sans doute croissante vit aux marges du métier, sur la seule foi dans un talent qu'elle s'attribue mais qui ne trouve pas écho dans des circuits de valorisation durables. Les comédiens établis durablement sur le marché du travail se trouvent pour leur part fragilisés par une difficulté croissante à anticiper l'avenir. Un indicateur permet de percevoir cette tendance: l'augmentation globale du nombre de cachets s'assortit de la baisse des revenus moyens qu'ils procurent, et donc d'un émiettement des engagements entre un nombre plus important de personnes. Gageons que ce mouvement s'accompagne également d'une forte augmentation du taux d'attrition de la population des comédiens, en particulier des plus jeunes, et d'une difficulté croissante à conquérir et à maintenir une autonomie artistique et professionnelle chez leurs aînés. Ainsi, une proportion croissante de comédiens se caractériserait aujourd'hui au mieux par l'accentuation de la posture du compromis, la part du lion revenant aux "activités alimentaires" au détriment des "jardins secrets".

CONCLUSION

L'analyse qui précède devrait aider à mieux comprendre la variété des manières de pratiquer et de vivre le métier de comédien. Loin d'en faire un cas si particulier qui découragerait toute comparaison, elle permet aussi de mieux situer cette activité professionnelle par rapport aux autres.

1. Qualification, régulation du marché du travail et métier

L'ouverture caractéristique du marché du travail traditionnel des comédiens n'excluait pas sa régulation par une règle de qualification entretenue au sein de réseaux liant de manière généralement informelle formation, socialisation, accès à l'emploi et rémunération. Si le taux d'attrition en début de carrière était important, il s'assortissait d'une régularisation de la carrière pour « les survivants ». On pouvait ainsi caractériser le début de la carrière comme une phase de sélection des talents, au regard de normes techniques et esthétiques associées à un mode d'organisation de la production et de la réception des spectacles.

Cette régulation est aujourd'hui largement disloquée : la régulation par les « familles » existe toujours, mais elle représente quantitativement une part marginale du marché, et cela à tous les moments du parcours professionnel. L'incertitude du métier s'est accrue, et les sources de régularisation des revenus se sont largement déportées d'un contrôle professionnel sur la qualification à un contrôle comptable abstrait du nombre de cachets réalisés. En décrochant de la médiation par la construction collective du talent, l'action collective a changé d'enjeu et de sens, comme en témoigne la quasi-exclusivité des mobilisations autour de la protection du statut¹⁸. Ainsi s'achève d'une certaine manière la banalisation du métier : désormais, les comédiens sont redevables d'une indemnisation du « non-travail » comme les autres salariés, mais au même titre que les chômeurs ordinaires¹⁹ : la singularité des traits et des conditions d'exercice du métier est devenue une justification insuffisante à une singularité de traitement.

2. Discontinuité de l'engagement et régulation macro-sociale

C'est ici que se noue un paradoxe. Si, de façon générale, l'emploi à plein temps tout au long de l'existence est plutôt derrière que devant nous, il est sans doute absurde de réduire les modes de régulation macro-sociale de l'intermittence à une forme ordinaire de « chômage ». On pourrait au contraire considérer que, loin d'être une arrière-garde dépassée par le mouvement de l'histoire, ce secteur offre une préfiguration de formes d'emploi en expansion, et mérite à ce titre plus qu'une attention distraite.

En effet, il y a plusieurs manières de considérer le non-travail du salarié. La première, la plus commune, ne prend sens que par référence à un idéal daté²⁰ de travail à plein temps : c'est un « chômage », c'est-à-dire une inactivité stérile. La seconde, pain quotidien des métiers artistiques, distingue deux façons de travailler : d'un côté, en contribuant à un spectacle contre un salaire direct ; de l'autre, en entretenant sa compétence contre un revenu de transfert.

La première manière de traiter le problème fait du métier de comédien une activité intérimaire et précaire, les périodes « non immédiatement productives » étant inexorablement dévalorisées. Si l'on accepte ce modèle, l'indemnisation du non-travail représente alors l'effort que consent la société pour aider des travailleurs privés d'emploi à subsister. La seconde manière d'aborder la question conduit à traiter l'alternance du travail et du non-travail des intermittents comme les deux faces inséparables de l'activité professionnelle : l'indemnisation du non-travail se justifie

18 Et parallèlement, la transformation des syndicats « de métier », où l'appartenance n'était que l'une des modalités spontanées de l'appartenance au monde professionnel, en syndicats à vocation instrumentale, agents de défense de la règle de statut plutôt que lieu de construction d'une cohésion professionnelle.

19 Alors que le statut trouve ses arguments originels en valorisant les traits propres à des métiers de création, où les moments non rémunérés, « non-travail » au sens économique du terme, ne sont pourtant pas des moments de « chômage », mais une période nécessaire à l'entretien de la force de travail, Voir le débat récurrent depuis une dizaine d'années sur les taux d'indemnisation du chômage, par exemple Paradeise C. *et al.*, op.cit., annexe III, « L'évolution du système d'indemnisation chômage des comédiens »,

20 Idéal daté de la période d'achèvement de l'Etat Providence, où l'accès au statut et à l'ensemble des bénéfices (salaires *et prestations diverses*) de la vie active est subordonnée au travail à plein temps

alors comme rémunération de la transition indispensable à la flexibilité et à la qualité des prestations consécutives.

Les procédures d'indemnisation dans le cadre des annexes 8 et 10 de la convention UNEDIC répondaient explicitement dès leur origine à la seconde approche, et c'est ce qui les distinguait sur le fond de l'annexe 4 consacrée aux saisonniers. Alors qu'un nombre croissant de sociologues, d'économistes et de juristes soulignent la nécessité de reconsidérer les périodes d'inactivité sur le marché du travail général comme des «transitions» entre périodes d'activité-I, il est absurde de raisonner à l'envers en ce qui concerne les comédiens. On serait au contraire bien avisé de se servir du "laboratoire social" que représentent les dispositifs de gestion collective des intermittents, avec toutes leurs faiblesses et imperfections certes, mais aussi avec tout leur potentiel d'innovation, pour éclairer la réflexion sur les « transformations qui pourraient favoriser l'initiative et la coordination décentralisée dans un cadre de responsabilités collectives, débattues, explicitées et intériorisées par les agents selon des formes nouvelles d'engagement »²².

RAPPORTS

1. Lucien KARPIK

L'analyse consacrée aux métiers du comédien est orientée par deux questions centrales. L'une porte sur le marché du travail des comédiens et sur les moyens analytiques qui permettraient, tout en respectant sa singularité, de l'inscrire dans la théorie générale du marché du travail. L'autre concerne les transformations qui bouleversent, aujourd'hui, la profession de comédien comme acteur collectif et qui redéfinissent la forme et la position du marché du travail. Ce sont ces deux visées qu'il convient d'interroger.

Le parcours

Est-il possible de surmonter la représentation commune de l'univers des comédiens comme une multiplicité irréductible de destins singuliers? Catherine Paradeise propose d'utiliser la notion de "parcours" pour retracer les déplacements qui composent une vie professionnelle. Avec cet outil, elle parvient à réduire la multiplicité apparente des déplacements à six catégories. Le résultat est d'autant plus spectaculaire que le "parcours" est une réalité complexe puisqu'il intègre trois éléments:

1. Le recensement des moments significatifs de l'existence professionnelle ;
2. Des éléments d'interprétation qui rendent intelligibles les déplacements individuels;
3. Des évaluations qui fixent, pour l'acteur lui-même le ou les sens de cette succession temporelle.

Ces parcours se caractérisent par une direction. Comment l'expliquer ? Plus généralement, *comment rendre compte de parcours orientés sur la longue durée?* Comme l'indique l'auteur, ces parcours ne sont ni "aléatoires" ni "prédéterminés". Mais au-delà de ce double refus, comment peut-on les rendre intelligibles? La paire conceptuelle stratégie/tactique n'est ici que partiellement utile. La stratégie ne peut s'appliquer à des choix qui sont faits par des acteurs qui, dans une situation de forte incertitude, ne disposent que d'une information très limitée. Et si la tactique permet de rendre compte des engagements sur le court terme, rien ne permet d'expliquer que l'enchaînement des tactiques ait un sens plutôt qu'il n'en ait pas. La question peut-être formulée autrement. L'auteur distingue deux "parcours": "l'accomplissement"

21 Cf par exemple Gazier B., "Emploi et protection sociale: un dilemme ?", *Sciences Humaines*, n° 71, avril 1997, pp. 12-17, et Supiot A., "Du bon usage des lois en matière d'emploi », *Droit social*, n°3, mars 1997,

22 Salais R., Baverez N., Reynaud B., *L'invention du chômage*, PUF, 1986. Sur cette question, voir les travaux récents de B. Gazier et de son équipe sur les « emplois transitionnels »

marqué par l'horizon à moyen terme et le renoncement, les réseaux et une prudence qui ne serait pas timorée tandis que le "gagne-pain" se distinguerait par une prudence plus tactique que stratégique, par l'omniprésence du court terme. Mais pourquoi ne pas considérer le "gagne-pain" comme l'échec de "l'accomplissement" ? Comme un décrochage qui se produirait alors qu'une première phase du parcours a été parcourue ? Si cette solution est écartée c'est que les différences s'affirment dès l'origine. C'est dire que les deux parcours relèvent de deux formes particulières d'engagement au monde. Ne serait-ce pas le problème qu'il faut résoudre pour rendre intelligibles ces déplacements orientés sur la longue période ? Est-ce que ce problème semble pertinent ? Et quel serait le type de concept qui permettrait de résoudre la difficulté ?

Formes de marché et transformations de l'acteur collectif

Le marché des comédiens est marqué par une diversification qui, en soi, n'est pas nouvelle, mais qui menace désormais un marché jusqu'alors contrôlé par la profession. L'organisation sociale des comédiens était structurée autour du théâtre et associait fortement, au travers des "familles", une définition du talent par une convention esthétique et par l'apprentissage prolongé, des possibilités de placement inscrites dans les réseaux, des solidarités et des identités collectives. Le marché des comédiens était donc encastré dans une organisation sociale ou, autrement dit, c'était un "marché ouvert," dominé par les producteurs qui étaient en mesure d'imposer, de fait, une définition esthétique, sociale et économique du talent c'est-à-dire de la qualité.

L'analyse proposée insiste particulièrement sur la transformation de la demande associée au surgissement de la T.V., de la publicité, du cinéma etc. et sur l'offre croissante de comédiens. Dans la mesure où l'enjeu est central, on aimerait que l'auteur puisse éclairer les évolutions probables. Faut-il considérer que doit s'imposer le marché, que l'on retrouve en particulier à la TV., dans lequel le talent se confond avec la bonne mine, la jeunesse, le naturel, qui joue du renouvellement des comédiens en particulier des jeunes - les "comédien-kleenex" -, qui remplace la formation et l'expérience par la répétition des prises de vue et l'à-peu-près des performances et qui, par là-même, instaure une large interchangeabilité des comédiens ? Où bien, est-ce que l'on s'oriente vers un marché régi par une pluralité de filières, une pluralité de définition de la qualification, un marché qui deviendrait le mécanisme d'expression et de sélection des définitions sociales du comédien ? Quelles sont, au surplus, les moyens d'action dont dispose la profession pour peser sur cette évolution ?

Quelle que soit la réponse, l'extension d'un marché sans qualité, qui tient au fait que ce sont les employeurs qui disposent seuls du pouvoir d'imposer une certaine définition de la qualité, n'élimine pas la singularité mais la situe dans l'ordre des qualités naturelles et fait donc reposer exclusivement sur les employeurs la compétence de distinguer les bonnes plantes des mauvaises, étant entendu que la nature fournit en abondance des deux. Dès lors l'acteur collectif n'est plus le même puisque les comédiens ont perdu (au moins partiellement) le contrôle du marché et, dans le même temps, la capacité de s'organiser collectivement autour de la qualification du talent. L'auteur marque les conséquences de cette évolution vers la "banalisation du métier" : baisse des revenus moyens, changement de l'action syndicale. Mais on peut aussi s'interroger pour savoir si ce bouleversement ne fixe pas les conditions d'usage de la notion de "parcours". N'est-ce pas le paradoxe, justifié, de l'analyse que de proposer un nouveau outil d'analyse et, dans le même mouvement, parce que la réalité pertinente se dérobe, de devoir fixer des conditions qui en restreignent sévèrement l'usage tout au moins pour les comédiens ?

2. Bénédicte REYNAUD

1. Remarque générale

La notion de "salarié ordinaire", utilisée pour contraster le métier de comédien avec les salariés est gênante d'autant que Catherine Paradeise prend soin dans son livre de présenter les différences entre MI et ME et de dire que l'opposition entre MI et LME n'est pas si tranchée.

2. La comparaison entre le métier de comédien et le "salarié ordinaire"

- 1) Les gratifications symboliques ne sont-elles pas tout aussi importantes chez le "salarié ordinaire"? Je pense à l'importance de la reconnaissance par les pairs que l'on trouve chez les salariés. C'était un des arguments du modèle d'Akerlof (1982) sur le "don contre don": les salariés dépassent la norme pour se prémunir vis-à-vis du groupe en cas de défaillance individuelle.
- 2) Catherine Paradeise nous propose une typologie des parcours professionnels qu'elle construit à partir de la dualité "valorisation matérielle" / "valorisation symbolique". (Cf. 1^o partie du texte). Je ferai deux remarques:
 1. Est-ce que cette typologie ne s'applique pas, aussi à une partie des "salariés ordinaires", ceux du haut des MI ? Si tel est le cas, Catherine Paradeise nous proposerait une vision plus générale qu'elle ne le dit des carrières.

Pourquoi? Parce que cette typologie suppose ou se définit par un choix fait *a priori* du métier (devenir comédien). Ce choix n'est pas moins réel pour certains des salariés; mais il est considéré comme moins "risqué" (risque matériel, mais risque de choix de vie).

2. Toutefois, on pourrait évaluer le degré de différence entre les deux types de parcours entre salariés et comédiens, en explicitant la nature des ressources que ces catégories mobilisent dans leur carrière: la réputation, la formation professionnelle, le réseau des relations. Probablement, on ne verrait peut-être pas tant de différences si l'on pense par exemple au rôle de la réputation dans les métiers d'avocats, de médecins comme l'a fort bien montré Lucien Karpik.

3. A propos de la construction des parcours professionnels

1. Le caractère non aléatoire de ces histoires professionnelles.

Pour Catherine Paradeise, "ces histoires professionnelles si diverses ne sont pas aléatoires". "On peut y trouver un sens".

C'est là une hypothèse forte, me semble-t-il.

Que veut dire "trouver un sens"? Un sens pour qui? Le comédien ou le chercheur?

- Est-ce que le sens n'est pas seulement la rationalisation ex-post d'une adéquation entre ce que le comédien a fait et ce qu'il aurait souhaité faire? Catherine Paradeise insiste par ailleurs sur le fait qu'accepter un cachet aujourd'hui c'est refuser peut-être une meilleure opportunité demain, ce qui suggère une grande part de hasard dans le type de carrière.
 - Ou est-ce que le sens ne provient pas du constat que TOUS les parcours, TOUTES les carrières trouvent leur signification en se faisant? Et que ces parcours ne sont pas prédéterminés.
2. Une question: Que veut dire "Dire que les parcours ont un sens, c'est dire que leur irréversibilité va croissant avec la longévité professionnelle"?

Quel lien logique y a-t-il entre le sens attribué au parcours et son irréversibilité?

3. Le rôle du réseau dans les parcours professionnels.

Catherine Paradeise nous dit à juste titre que le réseau agit comme un prescripteur en fournissant des opportunités de cachets. Catherine Paradeise nous dit que ces opportunités dépendent de la multiplicité des réseaux d'affiliation. Pour ma part, je suggère d'aller plus loin dans cette direction et d'étudier la structure du réseau au sens développé par Burt dans *Structural Holes* (1992) et dans un article de la RFS, XXXVI, 1995 : pp. 599-628.

Un réseau social est un ensemble de relations spécifiées (connaissances mutuelles, échange, collaboration, etc.) entre des acteurs. L'analyse de réseau est une méthode servant à décrire les

éléments significatifs de la structure. "Ce sont les relations elles-mêmes qui deviennent l'objet essentiel d'appréhension du social".

On dit que 2 contacts sont redondants lorsqu'ils procurent les mêmes bénéfices en information.

Il Y a 2 indicateurs de redondance:

- La cohésion : des contacts très fortement connectés entre eux apportent probablement les mêmes informations.
- L'équivalence structurale: des contacts qui, indépendamment des relations qu'ils ont entre eux, relient (ici le Comédien) aux mêmes tierces parties, ont les mêmes sources d'information et procurent les mêmes bénéfices.

Burt *"utilise le terme de trou structural pour décrire la séparation entre des contacts non redondants. Des contacts non redondants sont connectés par un trou structural. Un trou structural est une relation entre deux contacts non redondants. Le trou est un tampon tel un isolant d'un circuit électrique. Deux contacts séparés par un trou procurent des bénéfices qui se cumulent plus qu'ils ne se répètent"*.

4. Intermittence et chômage

Catherine Paradeise affirme que l'intermittence n'est pas du chômage ordinaire. Un argument à cela:

- L'intermittence permet d'entretenir sa compétence. Je ne suis pas tout à fait d'accord avec cet argument: comment entretenir une compétence si on ne l'exerce pas ?
- Mis à part ce désaccord, je trouve que Catherine Paradeise pose là une question très intéressante qui a trait à la définition du chômage. A la fin du XIXème, ceux qui étaient en charge de mesurer et donc de définir le chômage (syndicalistes, statisticiens, juristes, etc.), se demandaient si la suspension périodique de travail est ou non du chômage.

Réponse de Catherine PARADEISE à Bénédicte REYNAUD

Avant de répondre à Bénédicte Reynaud, je voudrais lever une ambiguïté sur un point qu'ont évoqué les deux rapporteurs. Lorsque je dis que travailler sur les comédiens peut sans doute permettre de penser d'autres parcours dans d'autres secteurs, par exemple la fonction publique, je ne me réfère pas aux parcours eux-mêmes, mais à la manière dont les acteurs construisent du sens.

J'en viens aux remarques de Bénédicte Reynaud, avec l'ensemble desquelles je suis d'accord. Dans le texte, je parle de "salarié ordinaire". Il faut faire la part de la rhétorique. Le texte que je vous ai présenté est destiné à un public de comédiens, et j'ai donc simplifié le propos. Bien sûr, l'expression de "salarié ordinaire" est un raccourci trop rapide. Mais, derrière ce raccourci, il y a tout de même une réalité: il me semble qu'en travaillant sur une catégorie "exotique", on s'aperçoit que l'on met le doigt sur des choses qui ont de la pertinence pour d'autres catégories, et sur lesquelles on ne met pas souvent l'accent.

Sur les gratifications symboliques. Je suis d'accord, on peut retrouver le phénomène dans le monde des "salariés ordinaires". Néanmoins, cette dimension est sans doute plus riche et plus complexe dans le cas des comédiens.

La typologie des parcours construite dans le cas des comédiens peut sans doute être utilisée pour d'autres catégories, par exemple les travailleurs scientifiques. Dans cet univers-là, on retrouve des problèmes similaires.

Sur le sens donné par le comédien à son parcours. J'analyse deux choses. La première est la manière dont le comédien construit le sens. Il s'agit de compréhension. Mais j'analyse aussi les

CV. Les comédiens arbitrent sans cesse et sont très ordonnés. Leurs CV sont donc très détaillés et à jour. Le comédien discourt sur l'ordre de son CV et lui donne sens.

Comment peut-on entretenir une compétence en ne jouant pas? Il s'agit d'une vraie question. Un musicien, un danseur, entretiennent leurs compétences techniques et doivent l'entretenir tous les jours. Les comédiens aiment à se référer à ces artistes. Mais il est vrai que j'ai peu vu de comédiens faisant des exercices quand ils ne jouaient pas, du moins en France.

Réponse de Catherine PARADEISE à Lucien KARPIK

Comment peut-on parler de parcours dans la longue durée? Encore une vraie question. On a quand même, dans le CV, des étapes. On a ensuite un récit fait par le comédien. Et puis, on a des exemplaires de tactiques. Il est vrai que le "gagne-pain" peut être un "accompli" raté. Ils disent qu'ils visaient l'accomplissement, mais qu'ils ne s'en sont pas donné les moyens. Ils ont été trop timorés; Dans les années 1960, ce sont les fameux seconds rôles du cinéma français. Ils se sont laissés enfermer dans le rôle du cocu, du valet, du traître, et n'en sont jamais sortis.

Où va-t-on? Je ne peux pas répondre à cette question. Je ne vois pas un marché dominé par des filières. La survie dans le métier, en effet, suppose des formes de passage d'une filière à l'autre. La question ultime est: un monde de l'art peut-il survivre sans qu'existe une représentation de la qualité reposant sur autre chose qu'une représentation un peu vulgaire de la qualité?

On peut au moins avancer un élément de réponse. Je pense que des univers où les producteurs eux-mêmes maîtrisent la qualité, existent toujours. Une certaine partie du théâtre fonctionne toujours comme cela. Mais ces univers se sont progressivement marginalisés.

Quel lien existe-t-il entre les évolutions du marché et les parcours? Si, effectivement, le marché s'oriente vers l'extrême où ce sont les employeurs seuls qui définissent la qualité, la notion de parcours n'a plus de sens. Mais je ne pense pas que le marché aille vers cet extrême.

DISCUSSION

Jean Saglio : "L'analyse que tu fais repose sur un seul des acteurs du marché. Tu nous expliques par exemple la conception que les comédiens se font de la mutualisation. Mais elle n'est pas partagée par les autres acteurs qui participent à la régulation. Est-il possible d'esquisser l'évolution du marché à travers un seul acteur?"

Catherine Paradeise : J'ai étudié comment les choses se refractaient au niveau d'une catégorie. En face, par exemple, l'acteur collectif patronal n'existe pas. Ce n'est qu'en 85-86 que le CNPF est apparu, par le biais de l'UNEDIC. A ce moment-là, le régime des comédiens, qui était équilibré, s'est effondré. Jean Gandois développait la position suivante: faut-il un mécénat à l'égard des comédiens? Peut-être. Mais alors c'est à l'Etat de l'assurer, pas à l'UNEDIC. Jusque-là, le régime était équilibré et le CNPF ne s'en souciait pas. A partir de ce moment, on aligne le système par référence au régime général des salariés. Bien évidemment en effet, l'Etat a refusé l'idée du mécénat. Par la suite, le problème a changé de nature. Par le biais des négociations internationales, du GATT notamment, on a pris conscience du fait que le culturel était un secteur important sur le plan économique. Dès lors, Jean Gandois a posé le problème différemment: si l'économie de la culture est un secteur important, alors quelles sont les conditions de son bon fonctionnement?

Michel Villette: Ce qui me frappe en vous écoutant, c'est de voir combien le problème est compliqué. Vous avez tenté de le simplifier en prenant trois points fixes - le statut, le métier et le marché - et trois générations. Le statut peut être à peu près considéré comme un point fixe. Mais ni le métier ni le marché ne le sont. Pour dessiner des parcours, pour qu'il y ait parcours, il faudrait disposer d'une même carte. Or, ce n'est pas le cas.

Catherine Paradeise : Effectivement, les marchés se sont transformés. Le statut date de 1969 : il n'est donc pas très vieux. J'ai choisi trois générations de comédiens : ceux qui sont entrés sur le marché après-guerre, alors que la télévision n'existait pas; ceux qui sont entrés après 68, à l'époque des grandes politiques culturelles et de l'apparition des spectacles enregistrés; ceux qui sont entrés sur le marché au moment de la mondialisation, de la dérégulation de la télévision, de l'explosion de la post-synchronisation et du doublage. L'hypothèse de base était que le parcours était très affecté par la date d'entrée sur le marché, qui configure les réseaux et aide ou non à construire de l'Irréversibilité.

Certes, la carte bouge. Les gens circulent à travers ces cartes et ces cartes reconfigurent leurs parcours par rapport à ce qu'ils auraient été si les cartes n'avaient pas changé.

On ne peut pas éviter de faire de la comparaison intergénérationnelle et on n'a pas les outils pleinement satisfaisants pour le faire. J'en suis consciente.

Pierre Rivard : Je n'ai pas aimé ta façon de répondre à la question: le "gagne-pain" est-il un "accompli" raté. N'y a-t-il pas des "gagne-pain" heureux d'être des "gagne-pain" ? Certains, tu l'as signalé, gagnent énormément d'argent, par exemple dans la post-synchronisation, en faisant la voix des schtroumpfs.

Catherine Paradeise : Le gagne-pain a fait des investissements, mais rien à voir avec les investissements faits par les "accomplis". Ce furent des investissements "petit-bras". Il aurait fallu analyser les dictons, les anecdotes, les récits qui circulent dans la profession. Quand aux "gagne-pain" qui gagnent énormément d'argent, ce sont généralement des "compromis" qui, à un moment de leur carrière, ont basculé.

Philippe Henri : J'appartiens au milieu et je vois la difficulté de votre approche et son intérêt. Mais je dirais que vous avez plus fait une dramaturgie des figures qu'une typologie des parcours. Par exemple, il y a un monde entre la trajectoire d'un jeune qui, issu d'une famille du milieu, a fait le conservatoire, et un jeune qui n'a aucune référence dans le milieu et n'a pas fait le conservatoire.

Catherine Paradeise : Mon étude date d'une dizaine d'années. Ce que j'ai dit sur les jeunes, c'est que la socialisation professionnelle est désormais un parcours du combattant. Le contexte dans lequel se développent les débuts de parcours aujourd'hui fait que tout est beaucoup plus dur, y compris pour ceux qui font le conservatoire. Tous se trouvent plongés dans un monde de concurrence aveugle.

II. NIVEAUX DE DECISIONS ET MODES DE REGULATION: L'AUTONOMIE ET LA DISCRETION DANS LE PROCESSUS DE TRAVAIL *

Bruno MAGGI et Giovanni MASINO

Université de Bologne

Rapports :

Anni BORZEIX, Centre de Recherche en Gestion de l'École Polytechnique.
Armand HATCHUEL, CGS-ENSMP.

14 janvier 1999.

* Texte pour un ouvrage collectif en préparation, sous la direction de G. de Terssac "Le travail d'organisation"

INTRODUCTION

Les disciplines concernant le travail ne peuvent pas se dispenser d'une réflexion approfondie sur la régulation du processus, sur la façon dont elle est mise en oeuvre, et sur les conséquences qu'elle engendre. Cette vérité banale s'est chargée d'aspects de plus en plus remarquables à partir du moment où le cadre, jusqu'alors largement critiqué et pourtant toujours dominant du taylorisme-fordisme, a commencé à être mis en cause, non par les critiques de plusieurs disciplines, mais par les changements avérés dans les situations concrètes de travail. Quelques problématiques ont émergé, ou mieux, ont été abordées sous un nouvel éclairage : la place de la coopération au regard de la coordination, la relation entre la technologie et les modalités de structuration, le rôle des compétences dans la maîtrise du processus, l'émergence de marges de manoeuvre remplaçant la rigidité des prescriptions tayloriennes. L'objet de cet article se situe par rapport à ces problématiques, discutant comment les décisions d'autonomie et de discrétion jouent dans la régulation du processus de travail.

Le thème de la régulation de l'action sociale, et de l'action de travail en particulier, jouit d'une production théorique remarquable, notamment en France. Nous y faisons référence, tout en développant notre perspective d'une théorie de l'action qui présuppose une manière de voir les phénomènes humains en terme de *processus*, dont les décisions constituent une composante analytique. Cette contribution s'inscrit dans une démarche dont nous ne présentons ici qu'un point spécifique. Notre but est d'éclairer l'articulation de la régulation à différents niveaux de décision, où l'autonomie (ou l'hétéronomie) et la discrétion expriment différents modes de régulation. A cette fin notre réflexion porte sur l'analyse du processus de décision, à l'aide d'exemples de situations de travail tirés de recherches. Après avoir présenté les quelques notions fondamentales pour notre discours telles que nous les entendons, et avant tout la notion de processus, nous analysons les réalités de travail de nos exemples. Cela montre l'enchaînement des divers niveaux de décisions et d'action dans le déroulement du processus, où apparaît tantôt de l'autonomie ou de l'hétéronomie et tantôt de la discrétion, concernant les mêmes sujets et les mêmes activités. Nous nous interrogeons donc sur les différents statuts de l'autonomie et de la discrétion, et sur la tradition qui a conduit à confondre ces deux notions constituant ainsi des obstacles à la recherche. Nous essayons alors de comprendre comment la régulation se construit au moyen de ces différents modes, ce qui apporte en même temps des clarifications à l'interprétation de la régulation globale des situations de travail. En conclusion, quelques commentaires aussi bien d'ordre épistémologique que théorique soulignent l'utilité heuristique de la manière de voir en terme de processus.

PROCESSUS, REGULATION ET STRUCTURATION

Avant tout il faut définir le processus dont il s'agit. Nous distinguerons deux notions de processus. Nous nous référons au *processus* au niveau *analytique* pour indiquer l'ensemble des actions et des décisions convergentes vers un but, exprimant une unité et une intentionnalité. Nous parlons par contre du *processus concret* pour indiquer une transformation de n'importe quel objet, matériel, humain ou symbolique. Concernant le travail, le processus concret regarde une transformation de matériaux dans la manufacture, d'êtres humains dans l'école ou dans des services sanitaires, de symboles alphanumériques dans des activités administratives ; le processus analytique indique le développement sous-jacent d'actions et de décisions qui mettent en place le processus concret et assurent son déroulement. À partir de cette distinction, notre réflexion porte sur l'analyse du processus analytique, et en particulier sur quelques aspects de sa régulation, afin d'aider à l'interprétation du travail d'organisation des processus concrets.

Une *régulation* est impliquée dans le processus de travail, de même que dans tout processus d'action sociale. Elle est intrinsèque à l'idée de processus analytique que nous avons proposé, entendu comme développement intentionnel d'actions vers un but. Ainsi défini le processus, ne peut-être envisagé sans régulation: s'il n'y avait pas de régulation il faudrait plutôt parler d'un ensemble désordonné. Bien sûr, un ensemble désordonné d'actions peut aboutir à un résultat, de même que l'ordre du processus peut être mal conçu, inadapté, insuffisant par rapport au résultat à atteindre, et il est toujours incomplet, il n'est jamais parfait par rapport à son but. Mais cela n'empêche que ce qui fait la différence entre un ensemble désordonné et un

processus c'est l'ordre de celui-ci, et si l'on accepte que l'action sociale est intentionnellement orientée, alors il faut parler de *processus d'action sociale*, et de sa *régulation*.

Ajoutons que la régulation est aussi l'aspect «régulateur de l'interprétation» du processus d'action de travail (et d'action sociale en général). Autrement dit, si nous concevons le processus de travail comme un ensemble d'actions intentionnellement dirigées vers un résultat désiré, ces actions seront très variables, connotées de manières différentes selon les cas. Ce qui nous aide à comprendre leur présence dans le processus, et leurs rapports réciproques vers le résultat, ce n'est pas la spécificité de ces actions, mais justement la régulation qui les met en ordre dans l'unité du processus, qui leur donne un sens vers l'atteinte du résultat qu'on désire.

C'est pour cette raison que nous parlons aussi de *l'ordre* du processus pour indiquer sa régulation (Maggi, 1984, 1990), toujours en soulignant que cet ordre ne doit jamais être entendu comme ordre parfait, ni complet, ni nécessairement bon ; les limites de l'ordre (de la régulation) étant la conséquence des limites de l'action et de la décision humaine. Un autre terme qu'on peut utiliser presque comme synonyme de régulation est celui de *structuration* du processus. Il faut rappeler, cependant, qu'il y a des nuances dans l'utilisation du mot régulation: on peut l'entendre comme «ensemble de règles» mais aussi comme «le fait du déroulement efficace pour le but». Dans le premier cas l'on peut dire que la régulation du processus *est* sa structuration ; dans le deuxième cas on devra plutôt dire que la régulation du processus *est assurée* par sa structuration. De ce fait, nous avons aussi défini la structuration du processus d'action sociale, comme la construction de son ordre (Maggi, 1984, 1990).

En abrégé, pour nous, la structuration est toujours variable - dans le même processus - du fait des limites de la raison humaine (Simon, 1947, 1983), et donc des capacités humaines à construire l'ordre des actions dans le processus. Par conséquent, la structuration n'est jamais achevée, jamais accomplie : aussi lorsqu'on pose des règles avant l'action, des règles nouvelles s'ajoutent pendant l'action, en correction et en intégration des règles précédentes (Reynaud, 1989; de Terssac, 1992; Friedberg, 1993). La structuration n'est donc jamais prédétermination, tout simplement parce qu'elle ne peut pas l'être. Elle peut être, en partie, pré-ordination, ordre posé d'avance. Mais elle est aussi ordre contextuel à l'action, intrinsèque, non disjoint de l'action (Maggi, 1996). Dans ce cadre, la structuration est à son tour action (*action structurelle*, ou structurante) ; action qui peut être individuelle ou collective, explicite ou implicite, routinière ou nouvelle, consciente ou non consciente.

Dans le langage courant, réglé, structuré veut dire aussi organisé. Qu'est-ce que *l'organisation* ? Laissons de côté les utilisations du terme selon la vision du modèle classique taylorien - fordien, où il s'agit de la prédétermination des actes productifs et des fonctions de l'entreprise, d'après les présupposés d'une rationalité absolue. Il nous reste, pourtant, à prendre parti parmi les usages du terme «organisation» qui s'éloignent du modèle classique et qui font référence à des aspects très différents des situations de travail (et plus en général d'action collective et sociale). Or, dans notre réflexion l'organisation n'est ni l'action organisée, à savoir quelque chose d'accompli et d'objectif, ni l'ensemble des contraintes du processus concret. Elle est plutôt à entendre comme *agir organisationnel*, au sens weberien : comme agir qui concerne, de même que la structuration, l'ordre du processus. C'est pour cette raison que nous préférons mettre l'accent sur la structuration, pour comprendre aussi la place de l'organisation. L'organisation indique l'aspect instrumental du processus, le cadre des communications et des relations du processus, intentionnellement (bien que jamais complètement) rationnel (Simon, 1947; Thompson, 1967). Autrement dit, elle indique les rapports réciproques entre: la structuration des actions et des décisions, les actions orientées vers les résultats, et les résultats désirés (Maggi, 1984, 1990).

ACTIONS ET DECISIONS

Ces quelques précisions concernant les notions clés de notre discours peuvent sans doute suffire pour justifier de porter l'analyse sur la structuration du processus au niveau analytique, afin d'aider l'interprétation du travail d'organisation des processus concrets et de la régulation qui y est mise en œuvre. De notre point de vue, plutôt que d'observer l'action qui pose la règle, ou les contraintes engendrées par les règles dans le processus concret, il vaut mieux se référer à la décision concernant l'action et à ses prémisses. Pour comprendre le résultat de l'action régulatrice, l'analyse essaie de remonter à son moment génétique, où elle peut révéler que divers niveaux de décision sont impliqués de manières différentes dans la même régulation.

Il est évident que cette démarche utilise la distinction analytique proposée par Simon (1947) entre action, décision et prémisses de la décision. En même temps qu'il invite à dépasser la notion grossière de «rôle», Simon suggère de ne pas s'arrêter à l'action mais, pour comprendre l'action, de s'adresser à la décision et à ses nombreuses prémisses. Trois moments, ou phases, de la décision sont alors distinguables : la recherche des alternatives après la reconnaissance du problème ; l'évaluation des alternatives et de leurs conséquences; et enfin le choix de la solution la plus satisfaisante par rapport au diagnostic du problème.

L'utilisation de cette proposition n'est pas dépourvue de critiques. Un demi-siècle de réflexion sur la décision simonienne et de littérature s'inspirant de manière plus ou moins cohérente de la rationalité limitée s'est déroulé depuis la publication de *Administrative Behavior*. Le travail de A. Langley, H.Mintzberg *et al.* (1995) présente une synthèse efficace de ce long débat et des critiques majeures, et avance quelques suggestions esquissant des alternatives. La référence à cet article peut nous servir pour mieux expliciter notre position par rapport aux notions indiquées par Simon.

Une série de critiques concerne la nature de l'acteur et son activité cognitive. Tandis que l'approche simonienne serait ancrée dans une rationalité «cérébrale» et «déshumanisée», selon Langley *et al.* il faut d'une part considérer le décideur comme un «créateur», et dans la convergence d'actions et de décisions il faut d'autre part considérer des moments «extra-rationnels», d'intuition et de créativité. Cette critique paraît intéressante, mais il faut rappeler (Masino, 1997) qu'elle trouve déjà réponse dans l'œuvre de Simon. D'un côté *Administrative Behavior* insiste largement sur les aspects psychologiques du processus de décision, de l'autre côté, March et Simon (1993) soulignent la place occupée par l'émotion, les besoins, les désirs dans le processus de rationalité limitée. Discutant les différentes manières de concevoir la rationalité, Simon (1983) montre comment sa conception basée sur les limites et sur l'intentionnalité de la raison humaine permet de comprendre l'influence de l'émotion et d'expliquer les moments d'intuition. Revenant plus récemment sur ce dernier thème, Simon (1997) propose des explications expérimentales de l'intuition comme étant la reconnaissance d'expérience et l'accès à la mémoire à long terme, de l'insight comme étant partiellement différencié de l'intuition impliquant une représentation nouvelle du problème, et de la créativité (ou inspiration) comme étant une combinaison nouvelle d'éléments donnés, au cours de la recherche heuristique.

En effet les remarques concernant la «déshumanisation» du décideur ont pour base un autre série de critiques qui portent sur la notion même de décision. Selon Langley, Mintzberg *et al.* la proposition simonienne présuppose quelque chose appelée «décision» qui existerait dans l'espace et dans le temps précédant l'action. Dans la réalité, au contraire, il n'y aurait pas une séquence, ni une relation claire entre décision et action, surtout dans le cas des contextes d'action collective, mais plutôt une «convergence». L'orientation vers le but ne serait qu'une vision nuancée et ambiguë, à partir des moyens, qui s'éclaircit au fur et à mesure que l'exploration converge vers son état final. Or, nous pensons que cette position critique ne distingue pas le plan analytique du plan de la réalité concrète (Masino, 1997). Si dans le concret l'on peut observer des mélanges de prémisses et de décisions, des ambiguïtés d'objectifs, des relations circulaires de fins et de moyens, des approches successives, par contre on peut bien apprécier une séquence processuelle en termes analytiques. C'est vrai que la description de Langley *et al.* montre une convergence alors que l'analyse de Simon indique un processus séquentiel, mais justement la description n'est pas une analyse, ce n'est pas une proposition de notions analytiques aidant à la compréhension des phénomènes.

En conclusion, le schéma simonien n'ignore et n'exclut pas les aspects non rationnels, et ne confond pas comme le font les critiques qui lui sont adressées, le non rationnel avec les

moments non conscients ou non complètement conscients tels que l'intuition ou la créativité. Même dans le conscient il peut y avoir de l'émotion, et le non conscient peut se retrouver à part entière dans le processus rationnel. Les notions analytiques nous aident à comprendre ce qui, dans la description de la réalité concrète apparaît inextricablement mélangé. Notre démarche essaie donc de mettre en lumière sur le plan analytique quelques aspects du processus de régulation, visant le moment de la décision et distinguant des divers niveaux de la décision : ce que nous nous proposons de faire à travers deux exemples de situation de travail traitant de l'expression d'autonomie par les opérateurs.

L'EXEMPLE DU FREINAGE DANS LA PRESSE

Le premier exemple que nous allons relire avant tout du point de vue des phases de la décision est celui du freinage dans la presse tel que nous le trouvons étudié et discuté par Chabaud (1985), et par Chabaud et de Terssac (1987). Dans un quotidien régional les clavistes chargées de la saisie des textes n'atteignent jamais la production requise: elle est «de 65.000 frappes réelles pour 6h06 de travail réel soit 10.656 frappes à l'heure», mais quand la tâche de saisie se déroule sans interruption et avec une copie dite normale, la production atteinte est inférieure en moyenne de 21%. Cependant les opératrices ne gardent pas une allure constante tout le temps; elles accélèrent la vitesse de frappe pour sortir le journal à temps dès lors qu'il y a des incidents, et qu'il faut rattraper des retards dus soit à l'arrêt du système informatique, soit à l'arrivée irrégulière des copies, soit à l'introduction de copies inhabituelles.

Le contexte de ce travail, celui de la composition du journal quotidien, est caractérisé par l'obligation majeure de sortir le produit à temps, s'agissant d'un produit périssable, et par le passage de la technique de composition au plomb à la technique de composition informatisée. Le changement technique a apporté une flexibilité dans la construction du journal, où la façon mécanique ne permettait pas de composer les divers éléments de la page en des temps différés de même qu'elle ne permettait pas de les assembler de différentes manières. Pourtant les règles de l'encadrement! ont introduit une rigidité qui auparavant n'existait pas, avec une demande de rendement pour une durée de travail déterminé, mesurée en nombre de frappes à l'heure comme on vient de le dire. Or, les clavistes réagissent à cette rigidité par une prise *d'autonomie*, sur laquelle porte la réflexion de de Terssac (1992). D'un côté elles mettent en place un comportement de freinage qui s'oppose au rythme constant conçu pour des conditions de stabilité. De l'autre côté elles changent l'allure de frappe pour faire face aux perturbations du processus concret de fabrication du journal, gardant l'«obligation implicite» de sortir le produit comme plus importante que les normes explicites de travail.

L'exemple montre donc un comportement de freinage qui se présente comme «la condition de possibilité d'une accélération de la cadence consécutive aux incidents» : l'autonomie prise par les clavistes «c'est moins pour faire échec aux normes imposées que pour se ménager des réserves de productivité qu'il faudra mobiliser pour faire face aux événements perturbateurs» (de Terssac, 1992). Les règles explicites de l'encadrement apparaissent inadaptées à une régulation efficace, le but désiré ne serait pas atteint sans l'autonomie des opératrices qui gèrent les perturbations. Au total la régulation qui permet d'atteindre le résultat est un mélange de règles explicites et implicites de l'encadrement (normes de travail et obligation de sortir le journal) et de règles posées par les opératrices mêmes (expression d'autonomie) : un cas très clair de «régulation conjointe» (Reynaud, 1989) est mis en lumière.

Essayons maintenant de regarder cet exemple du point de vue du processus analytique. Il faut dire que si l'on s'arrête à une description telle que le suggèrent Langley *et al.*, on voit des actions de freinage et des actions d'accélération s'exprimant en modalités concrètes d'écriture (frappes pour unités de temps). Sont mêlées des décisions de ralentissement et d'accélération (individuelles et collectives) et des séries d'actions instrumentales, les frappes. On voit certainement une «convergence» d'actions et de décisions, une combinaison de moyens et de

Le fait que ces règles ont été négociées avec le syndicat, comme en témoignent les auteurs cités, ne change rien à la réflexion que nous développons dans ces pages. On pourrait faire une autre réflexion sur les besoins de compréhension de la régulation des processus de travail, et plus particulièrement des problèmes du post-fordisme, par les représentants des travailleurs

fins, de façon non claire et peut-être non complètement consciente. Mais notre propos est de passer de la description à l'analyse.

L'analyse nous conduit à distinguer les actions et les décisions, et les phases de la décision. Avant tout, nous pouvons nous représenter *la reconnaissance du problème* : il se pose en termes de gestion des ressources de productivité pour faire face à l'incertitude. Les règles explicites ne tiennent pas compte de l'incertitude, n'indiquent pas des stratégies pour protéger la fabrication du journal des perturbations de diverses natures afin d'atteindre le résultat. Les opératrices se basent probablement sur leurs expériences précédentes, l'intuition se mêlant avec la pleine conscience de ce à quoi l'on peut s'attendre en respectant la règle standard. Il s'en suit analytiquement *la recherche des alternatives* qui peuvent permettre de résoudre le problème : ralentir le rythme, prendre des pauses, accumuler des saisies de textes qui puissent être utilisées en cas d'incident, essayer d'anticiper les incidents. Pourtant la plupart de ces alternatives n'est pas gérable par les opératrices, il s'agit de solutions qui devraient être adoptées par l'encadrement et impliquer d'autres acteurs (les journalistes, les services informatiques, etc.). Les opératrices écartent donc ces alternatives - encore une fois de manière intuitive plutôt que consciente - et adoptent la solution la plus pertinente pour eux et à leur portée, à savoir le ralentissement du rythme de travail qui leur permettra d'accélérer en cas de nécessité. *Le choix* est de mettre en place un freinage tolérable, par lequel des ressources sont gardées pour faire face aux perturbations.

Dans cette décision, individuelle et collective, il y a des aspects conscients et des aspects non conscients, et il y a sans doute de l'émotion. L'analyse a distingué l'action de la saisie des textes et la décision de ralentir et d'accélérer le rythme en différentes situations, ainsi que les moments qui constituent la production de cette décision. Mais de plus elle nous a permis de mieux comprendre qu'il s'agit d'une décision de régulation. Analysant la décision on s'aperçoit que le freinage est l'une des alternatives (parmi d'autres qui ne sont pas utilisées) pour faire face à l'incertitude. On ne dirait donc pas que l'on est en présence d'un comportement de freinage d'où dérive une nouvelle régulation, mais plutôt que l'on voit mise en œuvre une régulation où le choix du freinage est un moyen pour garder des ressources et assurer le résultat de sortir le journal à temps.

Comment se produit cette régulation effective du processus ? Avant tout il faut décoder l'écart par rapport à la règle, explicite et formelle, de l'encadrement. Nous suivons l'explication donnée par Reynaud (1988) du cas paradigmatique de freinage, celui de la salle d'assemblage des cadres téléphoniques à Hawthorne (exposé par Roethlisberger, Dickson, 1939) : «La régulation des subordonnés ne se trouve pas être différente de celle de la direction parce qu'elle a un objet différent, mais parce qu'elle essaie d'affirmer une autonomie». De même, les opératrices de la saisie des textes pour le journal ne s'écartent qu'en partie du programme, le respectant en tout, sauf pour l'allure de frappe, et cela en vue d'une régulation meilleure du processus. L'écart est moins une opposition au programme que l'expression d'une règle différente.

Il nous reste alors à comprendre encore deux aspects : le statut de la nouvelle règle dans la structuration du processus, et comment elle agit pour l'obtention du résultat. Quant au premier point, nous nous référons à la définition de structuration, rappelée au-dessus, comme ordre du processus, en partie posé d'avance et en partie contextuel, non disjoint de l'action. On peut se poser la question si la nouvelle règle est préalable ou contextuelle à l'action de la saisie des textes. Certainement on ne doit pas penser que seules les règles de l'encadrement soient préalables et que les règles posées par les opérateurs/triées soient toujours intrinsèques à l'agir. Ce serait une simplification de la réalité, et l'on tomberait de cette façon, par d'autres termes, dans la vieille opposition «formel/informel» des Relations Humaines. La structuration est bien plus complexe. Pouvons-nous dire que la règle posée par les clavistes du journal est du moins en partie posée d'avance ? La chose était plus claire dans le cas des opérateurs de la salle d'assemblage à Hawthorne : là, la recherche avait mis en lumière que les travailleurs s'étaient mis d'accord pour ne pas dépasser les 6600 connexions correspondant à deux appareils chaque jour, au lieu des 7200 connexions prescrites par le programme de travail. Une nouvelle règle préalable, explicitée entre les opérateurs bien que non formalisée, avait été mise en place se substituant à l'autre règle préalable de l'encadrement. Le cas des clavistes du journal apparaît plus nuancé. On pouvait, peut-être, faire l'hypothèse que la prise d'autonomie pour faire face à l'incertitude soit préalable à l'action, et que la régulation en termes de ralentissement ou d'accélération selon les circonstances, soit plutôt intrinsèque aux actions mêmes.

Quoi qu'il en soit, cela nous conduit à éclaircir le deuxième aspect de la régulation effective, à savoir comment elle permet d'atteindre le résultat. Deux niveaux de décision sont encore distinguables, ou si l'on veut, deux décisions différentes : la décision de garder des ressources qui s'exprime par une prise d'autonomie, et concrètement par l'écart au programme, et deuxièmement la décision d'écrire plus lentement ou plus vite, dans le cadre de l'autonomie acquise. Nous nous apercevons que ce serait encore une simplification que de réduire l'intervention des opératrices sur la régulation du processus à une seule décision, celle de la prise d'autonomie par le comportement de freinage. En effet, deux décisions s'enchaînent, deux niveaux de décision sont distinguables dans l'enchaînement moyens-fins (pour le dire à la Simon) orienté vers le résultat désiré : la décision d'agir sur le rythme, qui prenant de l'autonomie conquiert un domaine de décision et d'action ultérieure, et à partir de ce domaine autonome, la décision suivante de ralentir ou d'accélérer selon la solution la plus adéquate aux circonstances. Après l'exposition du deuxième exemple il nous faudra approfondir la réflexion sur ces deux niveaux de décision.

L'EXEMPLE DE LA CONCEPTION DE MACHINES AUTOMATIQUES

L'exemple que nous désirons maintenant présenter a pour objet une autonomie bien plus forte que celle du premier cas. Concernant des opérateurs de conception, les contenus de la situation de travail, les temps pour l'obtention du résultat, l'importance des décisions, sont très divers par rapport au cas que l'on vient d'analyser. Surtout, si l'analyse du premier cas nous a conduit à considérer une décision à la fois, celle du cas que nous allons présenter plus sommairement se borne à des ensembles de décisions. Malgré ces différences considérables, il peut être utile de mettre en perspective les deux cas, pour mieux apprécier des points communs en ce qui concerne l'autonomie et la régulation du processus.

L'exemple est tiré de nos recherches (Masino, 1997). Un groupe d'ingénieurs électroniques faisant partie des bureaux de recherche et développement d'une entreprise mécanique est concerné par la conception de machines automatiques industrielles. Plus précisément il s'agit de machines pour emballer des petits produits de grande consommation. Bien que la partie mécanique soit prépondérante, la partie électronique n'est pas moins importante dans ce type de machines, l'une et l'autre ayant d'ailleurs un poids variable dans la conception globale, selon les caractéristiques du produit. Nous allons considérer le travail des concepteurs électroniques qui sont concernés par la conception d'une nouvelle machine (un petit groupe de quatre, plus le coordinateur), distincts de leurs collègues qui s'occupent du perfectionnement des machines en production, de même que des collègues de la conception mécanique.

La conception d'une nouvelle machine prend au minimum trois ans. Durant ce temps les quatre concepteurs électroniques travaillent selon des compétences spécifiques : sur le logiciel, le contrôle électronique des moteurs, des parties mécaniques en mouvement, des senseurs. Ils apparaissent complètement autonomes dans leur travail. Chacun est maître des choix de conception concernant son propre domaine ; en même temps chacun est en rapport avec les autres pour discuter les connexions, et peut également entrer en rapport avec les collègues de la conception mécanique, sans que cela implique des parcours hiérarchiques. La compétence de chacun est telle, que les opérations particulières de l'un peuvent être accomplies par l'autre seulement en partie, en cas de nécessité, et que le coordinateur ne saurait substituer de manière immédiate aucun des concepteurs ; néanmoins les connaissances de base sont communes, et chacun est toujours au courant de ce que les autres sont en train de faire.

Cette vaste autonomie, individuelle et collective, est déjà présente en amont du travail de conception, lors d'une étude de faisabilité qui conduit au plan de projet de la nouvelle machine. L'étude de faisabilité prend six à sept mois : cette étude est menée par les coordinateurs de la conception mécanique et de la conception électronique, chacun pour son domaine mais avec des échanges et des négociations entre eux, et aussi en relation avec les collègues du marketing et avec le directeur général, afin de concevoir une nouvelle machine sachant répondre aux attentes des clients et aux stratégies de l'entreprise. Le coordinateur de la conception électronique, quant à lui, base ses choix sur les compétences partagées du groupe, ou bien discute avec les concepteurs, par des réunions ou des entretiens. La partie électronique du plan de projet est donc un produit autonome du groupe de conception comme le sera ensuite la conception elle-même. En outre, nous pouvons observer que cette autonomie

apparaît encore plus en amont, où le choix stratégique de la direction générale d'engager l'entreprise sur un nouveau projet ne peut que se baser d'un côté, sur les études du marketing concernant les demandes des clients et les offres de compétiteurs, et de l'autre côté, sur l'étude de faisabilité des bureaux de conception.

En bref, telle est la description. Même dans ce cas, si l'on s'arrête à la description, les actions et les décisions apparaissent mélangées dans un travail complexe. Ce qu'on voit est une conception où la concertation et la collaboration pour la solution de problèmes spécifiques s'entrelacent aux échanges visant à décoder les problèmes et aux négociations concernant les temps, les coûts, les ressources, les modalités de réalisation, et aussi les objectifs. On peut bien observer dans ce cas les interactions des concepteurs et la construction sociale du projet. Mais nous pouvons également essayer de comprendre le développement et la régulation de ce travail en réfléchissant sur le processus analytique.

Partons, au sens logique mais aussi en partie chronologique, d'un premier ensemble d'actions et décisions : celles qui aboutissent au choix stratégique de mettre en route un nouveau projet, et qui sont de la compétence de la direction générale, avec la consultation du marketing et des bureaux de conception. Ici *la reconnaissance du problème* porte sur le «champ d'action» de l'entreprise, comme l'a bien défini Thompson (1967), à savoir le domaine qu'elle veut occuper sur le marché en termes de gamme de produits, clients à servir, services à rendre. Il s'agit de décisions impliquant une prospection de cinq à dix ans, compte tenu des temps de la conception et de la mise à régime d'une nouvelle machine, avant d'arriver aux premiers retours de l'investissement. *La recherche et l'évaluation des alternatives* pour le choix stratégique, pour le «champ d'action futur» de l'entreprise, se basent sur les études du marketing. Quels clients? Et quelles machines? Certaines catégories de clients demandent des services satisfaisables par des machines anciennes, d'autres clients, plus intéressants sur le plan de la compétition avec les concurrents, ne peuvent être attirés que par l'offre d'une machine de nouvelle conception. *Les conséquences* de ces alternatives sont bien de se borner au perfectionnement des machines en production, ou d'assumer le risque d'investissement pour lancer un nouveau produit. Pour évaluer les différentes conséquences, la direction générale doit s'appuyer sur les compétences des bureaux techniques, à savoir des concepteurs mécaniques et électroniques. *Le choix*, dans le cas concret, est de mettre en œuvre un nouveau projet, choix stratégique qui reconnaît des aires de compétence du marketing et de la conception.

Un deuxième ensemble d'actions et décisions concerne l'étude de faisabilité. Les acteurs sont les bureaux de conception, en contact continu entre eux et avec le marketing et la direction générale. *Les alternatives* que les concepteurs considèrent sont en même temps des alternatives d'objectifs de projet (en relation avec les opportunités du marché) et des alternatives de parcours de conception (en relation avec les différentes caractéristiques de la machine qu'on peut réaliser: vitesse et rendement de la machine, opérations à automatiser, format des paquets, interface opérateur / machine, etc.). C'est aux concepteurs de faire face à une double incertitude, concernant soit la définition des fins, soit les choix techniques adaptés aux résultats désirés (Thompson, 1967). En outre, ils peuvent prendre en charge des alternatives de langage et de méthodologie de conception, en utilisant différents outils de la CAO. *Les conséquences* de ces alternatives que les concepteurs vont évaluer portent sur la pertinence des divers choix possibles par rapport aux offres de la concurrence et aux besoins de la clientèle, sur les coûts, sur les temps, sur les ressources à utiliser à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, sur les différences de communication, de documentation, de valorisation et développement de compétences par l'utilisation des instruments de la CAO. Le choix qui s'en suit peut être le rejet du projet, jugé non utile à la stratégie de l'entreprise (choix douloureux pour les concepteurs mais possible), ou bien la définition de ce que les décideurs concernés appellent le plan de projet.

Dans notre cas l'entreprise a choisi de réaliser une nouvelle machine. Sur la base donc du plan de projet, les travaux de conception, mécanique et électronique, démarrent. Nous nous adressons à la conception électronique, où les espaces d'autonomie, selon les habitudes de travail du coordinateur et de l'équipe sont plus larges (même en comparaison avec les entreprises concurrentes). Nous pouvons encore nous interroger sur les phases de la décision, considérant en abrégé ce grand ensemble d'actions et de décisions qu'est le travail de conception électronique se déroulant sur plusieurs années. *La reconnaissance du problème* concerne d'un côté la confrontation des orientations choisies et établies dans le plan avec les conceptions précédentes (la nouvelle conception se base largement sur les expériences accumulées), et de l'autre côté elle est une prospection des développements possibles des

nouvelles orientations vers des projets futurs de l'entreprise. *La recherche des alternatives* concerne ici les modalités de réalisation des divers éléments électroniques de la machine, ce qui implique des négociations et des concertations parmi les concepteurs compétents des différentes parties électroniques, et entre ceux-ci et leurs collègues engagés sur les parties mécaniques. Il s'agit de confronter des possibilités d'innovation et des possibilités d'utilisation de solutions déjà expérimentées. De même, il s'agit de confronter des modalités plus rapides mais moins soignées avec des parcours plus longs qui feront gagner du temps ensuite. *L'évaluation des conséquences* de chaque possibilité concerne donc les temps, les coûts, les rendements, la fiabilité, la durée d'utilisation de la machine, la facilité de la solution adoptable mais aussi la facilité de maîtrise du logiciel et de la machine, la richesse et l'utilité de la documentation. *Les choix* auxquels les concepteurs aboutissent constituent ce qu'on peut appeler les solutions de projet. Les concepteurs atteignent leur résultat en travaillant sur la base du plan qu'eux-mêmes se sont donné, et quelques fois, quand même s'écartant de ce plan s'ils le jugent utile.

Ayant analysé le processus, la question de sa régulation se pose. Dans ce cas il s'agit bien d'une régulation largement autonome. L'objectif de projet, avec ses traits dominants et ses temps généraux, sort d'une confrontation et d'une composition de compétences stratégiques, commerciales et de conception qui caractérisent des aires du processus global de l'entreprise. Cela montre l'autonomie dont l'équipe de conception jouit, et qui s'exprime dans l'étude de faisabilité et dans la réalisation de la conception spécifique. Dans celle-ci les concepteurs sont chacun le plus compétent d'un domaine particulier, interagissent librement entre eux et avec les collègues des autres bureaux, tandis que le coordinateur de l'équipe est moins un superviseur qu'un catalyseur de la régulation collective et autonome. Mais cela dit, il nous reste à comprendre les caractères de cette régulation.

La mise en perspective avec le cas de la presse précédemment pris en compte peut nous aider. Dans la production du journal l'autonomie se présente en termes de position d'une règle différente, bien que non opposée, par rapport à un programme déterminé d'en haut. Dans le cas de la conception de machines automatiques qu'on vient de considérer, deux aspects sont à remarquer. Avant tout, il s'agit moins d'une autonomie conquise que d'une autonomie reconnue. Autrement dit, il n'y a pas un programme centralisé imposant des critères et des temps du projet contre lequel l'équipe de conception affirmerait des règles différentes; il s'agit plutôt d'un programme qui se construit par les apports de plusieurs centres de décision dont l'un reconnaît l'autonomie de l'autre. Deuxièmement cette autonomie de l'aire de conception est moins importante pour sa large envergure que pour le fait qu'elle concerne soit les moyens soit les fins de la conception. En effet l'équipe de la conception électronique ne se borne pas à poser une règle, son autonomie s'étend à l'ensemble des règles de son travail; mais l'aspect le plus remarquable est qu'elle décide des modalités de réalisation de la conception de même que du résultat à atteindre. L'autonomie reconnue au niveau des relations entre les concepteurs électroniques et les autres centres de décisions de l'entreprise fait que la régulation de leur processus de travail est entièrement un domaine autonome.

Comme pour le cas de la presse, il nous faut réfléchir sur cet ordre autonome : est-il préalable ou contextuel à l'action de conception ? Et encore, pouvons-nous distinguer des niveaux de décision ? Si nous faisons référence au processus concret de conception des machines automatiques, nous nous apercevons que sa régulation est en partie posée d'avance dans la construction du plan de projet concluant l'étude de faisabilité. On ne doit pas penser que la régulation préalable soit incompatible avec l'autonomie : dans ce cas, les concepteurs posent des règles qu'eux-mêmes vont suivre pendant le travail de conception. Il s'agit de la prescription réciproque qui caractérise la coopération des concepteurs dont parle Hatchuel (1996). Pourtant, comme toute structuration, la structuration même de notre exemple de conception ne s'achève qu'au cours du processus concret. Bien que le plan de la conception exprime un ensemble de règles préalables (dont les règles impliquées par les instruments de CAO), qui s'ajoutent aux règles, implicites ou explicites, du travail quotidien de l'équipe électronique, cela n'exclut pas que d'autres règles soient mises en place pendant l'accomplissement de la nouvelle conception (y compris des règles contextuelles à l'action d'utilisation des instruments de CAO).

La distinction entre l'étude de faisabilité du projet et le travail de réalisation de la conception nous conduit enfin à mettre en lumière différents niveaux de décision. D'un côté, il ne faut pas penser, à la manière taylorienne, que le niveau du plan de projet serait celui de la décision tandis qu'à l'autre niveau on n'aurait que l'exécution : bien évidemment il y a décision et

action aux deux niveaux. De l'autre côté, on ne peut pas apprécier l'autonomie du groupe de conception en se bornant au processus concret. Le processus global de la conception, dans le cas pris comme exemple développe plusieurs niveaux de décision, et pour le considérer entièrement il vaut mieux partir du niveau des objectifs stratégiques où des aires diverses de l'entreprise reconnaissent réciproquement leurs compétences en négociant ces objectifs. Pour ce qui nous intéresse ici, nous pouvons nous adresser quand même à deux niveaux: celui du plan de projet, où l'autonomie conceptuelle s'exprime, les décisions portant sur la définition d'un domaine (autonome) de conception électronique, et celui des décisions et des activités particulières de conception produites sur la base autonome du niveau précédent. Comme pour le cas précédemment exposé, il nous faut nous interroger sur les deux niveaux.

AUTONOMIE ET DISCRETION

A l'aide d'exemples, nous avons mis en lumière divers niveaux de décision. Cela confirme que les décisions se produisent à *plusieurs niveaux*, où le niveau supérieur règle les prémisses de la décision du niveau inférieur, et ainsi de suite. Il s'agit là d'un des enseignements les plus importants de l'œuvre de Simon, et en même temps d'une indication très simple relevant presque de l'évidence, mais qu'on a tendance à oublier lorsqu'on observe un processus concret: le processus de décision ne se déroule pas de façon linéaire, il n'est pas aplati sur un seul niveau.

Parmi plusieurs niveaux, nous choisissons d'en mettre en avant deux seulement dans chaque exemple, soit pour simplifier l'analyse, soit parce qu'ils sont, dans les cas exposés, les deux qui concernent l'expression d'autonomie dont nous désirons discuter. Or, ces deux niveaux sont en rapport dans chaque cas avec les mêmes sujets, avec la même sphère d'activité et apparemment avec le même problème de régulation. Mais justement ce qui relève de la mise en lumière des phases et des niveaux de décision est une complexité de la régulation qui ne se donnerait pas sans analyse. Ici notre but est de mieux comprendre la dynamique de la régulation. S'agit-il toujours d'autonomie aux deux niveaux? L'expression d'autonomie est-elle toujours la même? La régulation autonome produit-elle toujours les mêmes conséquences sur l'accomplissement de l'action?

Pour répondre à ces questions il nous semble utile avant tout de disposer d'une définition de l'autonomie. En discutant les résultats des recherches de de Terssac sur l'autonomie dans le travail (de Terssac, 1992) nous avons proposé une définition des notions *d'autonomie* et de *discretion* qui renvoie à leur signification étymologique (Maggi, 1993) : *l'autonomie signifie la capacité de produire ses propres règles*, tandis que *la discretion indique des espaces d'action dans un processus réglé*. Nous avons repris ensuite ces définitions pour discuter les rapports entre coopération et coordination concernant les réalités affectées par les dépassements du modèle taylorien-fordien (Maggi, 1996). Nous les avons utilisées aussi pour essayer d'ordonner les interprétations qui, de différents points de vue, utilisent souvent les deux termes, «autonomie» et «discretion» comme des synonymes, et pour mettre en évidence des situations et des réalités différentes : soit les modalités et les espaces d'action non prescrits, soit les perceptions concernant la «satisfaction» de la tâche, soit la possibilité d'influencer les normes de travail, soit la régulation du processus de travail (de Terssac et Maggi, 1996).

Si l'on accepte que l'autonomie indique la production de règles par l'acteur concerné (sujet ou collectif), elle s'oppose à l'*hétéronomie*, et implique *indépendance*. Cela ne veut pas dire qu'une expression d'autonomie dans un processus d'action impliquerait nécessairement une indépendance du processus entier. Max Weber a bien indiqué que dans toute régulation de système social il y a toujours à la fois de l'autonomie et de l'hétéronomie (Weber, 1922). D'un côté, aucun processus d'action sociale ne peut être complètement autonome, du fait qu'il est en relation avec d'autres processus, et ces relations entre processus sont bien expliquées par Thompson (1967). D'un autre côté, aucun processus d'action sociale ne peut être complètement hétéronome, du fait que sa régulation est le résultat, toujours changeant, de négociations entre tous les acteurs concernés, comme le dit Reynaud (1989). Essayons alors de progresser dans cette direction, prenant en compte qu'un processus s'articule sur différents niveaux de décision.

Dans le cas du freinage dans la presse les opératrices posent une règle à un niveau de décision qui, sauf cette règle, est pour elles hétéronome, s'agissant des règles de production du journal selon le programme établi par l'encadrement. Dans le cas de la conception de machines

automatiques, les décisions concernant les caractéristiques mécaniques et électroniques de la nouvelle machine résultant du plan de projet apparaissent globalement autonomes, bien qu'au niveau des décisions stratégiques, les concepteurs ont seulement aidé à choisir le type de machine à concevoir. On peut donc avoir une expression d'autonomie (d'une ou plusieurs règles) par rapport à un niveau de décision hétéronome. Mais on peut avoir aussi des niveaux de décisions entièrement autonomes et d'autres niveaux de décisions entièrement hétéronomes. Cela implique aussi des différences d'expression de l'autonomie. A un niveau de décision autonome, les règles posées sont des *règles nouvelles*, concernant un domaine à régler: ceci est le cas du plan de projet, où l'autonomie des aires de conception mécanique et électronique de l'entreprise est confirmée. A un niveau de décision hétéronome, par contre, il s'agit de position de *règles différentes* par rapport à des règles préexistantes: c'est le cas de la presse, et le cas d'Hawthorne (en général le cas du freinage).

Le cas des machines automatiques met en évidence une expression d'autonomie reconnue dès le début, tandis que le cas du journal montre une expression d'autonomie non prévue. Cette différence n'est vraisemblablement pas sans conséquences dans les rapports entre auto et hétéronomie au cours du processus. Dans le cas du journal, l'encadrement pourrait essayer d'imposer sa propre règle au lieu d'accepter la règle posée par les opératrices; la régulation différente est acceptée parce qu'elle se révèle plus efficace. Cependant l'autonomie, prévue ou non prévue, est toujours une expression de l'acteur concerné. L'acteur soumis à l'hétéronomie, peut accepter la règle donnée ou essayer de la changer par une expression de son autonomie.

L'autonomie et l'hétéronomie sont une position de règles. Qu'est-ce que la discrétion? Etant donnée une règle, la discrétion indique la possibilité de choix d'action alternative. Elle peut être admise soit par l'hétéronomie soit par l'autonomie. La plupart des cas traitant de dépassement du modèle taylorien - fordien présentent des relâchements de la rigidité des programmes, laissant (et imposant) aux opérateurs de choisir la solution la plus efficace, face à l'incertitude. Les sujets ont de l'initiative, là où la tâche taylorienne l'excluait, s'agissant pourtant d'une initiative demandée, non prise par les sujets eux-mêmes. Les recherches de de Terssac (1992) sur l'automatisation montrent plusieurs exemples de situations dans lesquelles les règles de la direction ont changé, admettant des marges de manœuvre, voire de discrétion, pour faire face à des perturbations de diverses natures que le processus concret de travail peut présenter. Dans le cas de freinage au journal par contre, on a vu que c'est la prise d'autonomie par les opératrices qui leur donne des espaces de choix discrétionnaires d'accélérer ou de ralentir l'allure de frappe. Dans tous les cas de discrétion, l'acteur *peut choisir*, mais il est aussi *obligé de choisir*. La discrétion s'exprime dans un cadre de *dépendance*. En tout cas elle concerne un niveau de décision et d'action différent par rapport au niveau de décision qui dispose, de manière hétéronome ou autonome, la marge de manœuvre.

Revenons aux deux niveaux de décision que nous avons mis en évidence dans les exemples. La production du journal a montré comment les opératrices décident de garder des ressources posant une règle différente et s'écartant du programme, et à partir de cette autonomie acquise comment elles décident d'écrire plus lentement ou plus vite selon les circonstances. La conception des machines automatiques a montré comment les concepteurs définissent de manière autonome le plan de leur travail, et comment ils décident les activités particulières de conception sur la base autonome du plan. Il ne s'agit pas d'autonomie sur les deux niveaux. Au premier niveau les acteurs posent des règles, au deuxième ils décident et agissent selon la discrétion qu'eux-mêmes se sont donnée.

Si la discrétion n'est pas l'autonomie, y a-t-il toujours de la discrétion après la prise d'autonomie? On a vu que la discrétion peut être admise soit par l'hétéronomie soit par l'autonomie. Nous avons à ajouter que non seulement l'hétéronomie mais aussi l'autonomie peut admettre ou ne pas admettre la discrétion. L'hétéronomie impose une solution unique ou laisse, et impose, le choix parmi des solutions. Pour l'autonomie cela peut sembler moins évident. La mise en perspective des exemples de freinage dans la presse et à Hawthorne est pourtant suffisante pour comprendre les deux possibilités. Les opératrices de la saisie des textes se donnent de la discrétion, tandis que les opérateurs d'Hawthorne s'imposent une seule solution, celle de 6600 connexions par jour : ceux qui travaillent plus vite ou plus lentement

2 Nous désirons remercier Normand Filion qui au cours d'une conversation privée nous a stimulé à développer cet aspect de notre distinction entre autonomie et discrétion.

sont réprimandés par les collègues, comme le racontent les chercheurs (Roethlisberger, Dickson, 1939). De manière autonome on peut s'imposer rigidelement une tâche. On peut le voir aussi dans la conception des machines automatiques, où certaines fois les concepteurs électroniques arrivent à s'écarter d'une prescription, par exemple de temps, qu'eux-mêmes se sont donnée: une nouvelle prise d'autonomie met en cause alors une décision qui était déjà autonome mais ne laissait pas place à la discrétion. Dans d'autres cas, l'affirmation des compétences de l'équipe concernant l'utilisation des instruments de CAO peut aboutir à une solution standard que les concepteurs préfèrent, ou bien à une discrétion entre des solutions diverses selon les circonstances. Par ailleurs, il est intéressant de noter que la solution (auto)imposée répond aux préférences des concepteurs, tandis que la solution discrétionnaire prend en compte les temps globaux visant chaque fois le résultat le plus efficient.

En conclusion de cette réflexion il nous paraît difficilement soutenable d'utiliser les termes d'autonomie et de discrétion comme des synonymes, ou de vouloir réduire la distinction à une précision terminologique. Cette distinction permet de mieux comprendre la régulation du processus.

L'autonomie de A3 peut être implicitement acceptée par H (comme dans le cas du journal) ou explicitement reconnue (comme dans le cas des machines automatiques). Mais elle ne peut pas être donnée ou octroyée à A par H : elle implique l'expression d'une capacité de régulation de la part de A. A peut acquérir son autonomie sur les moyens et sur les fins dans un certain domaine d'action (comme c'est le cas de la conception), ou seulement sur ses modes opératoires (comme c'est le cas du freinage - et en général dans les cas de position d'une règle différente par rapport à un programme hétéronome préexistant). On peut évaluer quel domaine d'action est concerné par l'autonomie de A, quel niveau du processus est touché. Mais, à proprement parler, on ne devrait pas dire qu'il y a «plus» ou «moins» d'autonomie: elle existe ou elle n'existe pas. On peut dire, par contre, qu'il y a plus ou moins de discrétion: de cette façon la discrétion est mesurable. Au sens qu'on peut évaluer quelle gamme d'action, quel espace plus ou moins large est laissé à l'acteur discrétionnel.

L'autonomie et la discrétion ne sont pas la même chose, ni les deux faces de la même médaille: elles sont deux modes de la régulation, très différents. Le fait de remarquer cela devient particulièrement important lorsqu'il s'agit de décoder les changements du post-fordisme dans les processus de travail. Très souvent les commentaires proposent en terme d'autonomie soit la discrétion suivant une position de règle différente de A par rapport à une règle préexistante de H (comme dans le cas de freinage), soit la discrétion octroyée par H (comme dans les cas d'assouplissement de la rigidité d'une tâche). Dans le premier cas on se trompe sur *le niveau de régulation* ; dans le deuxième cas on se trompe sur *la régulation même*, en arrivant à considérer autonome un domaine hétéronome.

POURQUOI ON CONFOND L'AUTONOMIE ET LA DISCRETION

Il nous faut comprendre pourquoi plusieurs recherches confondent l'autonomie et la discrétion. D'où vient cette confusion? La source est à trouver dans l'interprétation trompeuse due à la vision fonctionnaliste des Relations Humaines. Selon la tradition établie par les Relations Humaines la discrétion coïncide avec l'informel, celui-ci étant entendu comme un espace propre des travailleurs, extérieur à l'organisation. La reconnaissance de l'informel de la part de l'encadrement serait en même temps une reconnaissance de «discrétion - autonomie» ayant toujours une valeur positive pour les sujets concernés. Ces prémisses sont fausses, mais partant de ces prémisses on a appelé «autonomie» la discrétion octroyée par l'hétéronomie.

Nous résumons ici un commentaire que nous avons proposé il y a quelque temps (Maggi, 1993). Le point de départ est l'interprétation de la dernière phase des recherches d'Hawthorne: celle de l'assemblage des cadres téléphoniques. Le sujet d'étude des collaborateurs d'Elton Mayo (Roethlisberger, Dickson, 1939) porte dans cette phase sur les modes d'intégration du groupe ouvrier dans le système de travail: un sujet d'étude emprunté à la démarche fonctionnaliste de l'anthropologie culturelle de l'époque. La règle informelle des

3 Nous appelons A l'acteur qui affirme son autonomie, par rapport à un contexte pour lui hétéronome que nous appelons H.

travailleurs qui donne lieu à l'écart de 600 connexions par jour n'est pas «découverte» par les chercheurs (comme le veut la tradition), mais elle est un aspect bien connu de cette situation de travail que les chercheurs se proposent d'expliquer. Le but de la recherche est de comprendre quelle est *la fonction* de la règle informelle par rapport au système de travail. L'analyse révèle que la conséquence objective bien que non explicitement voulue (*la fonction latente*) de la règle différente du programme est l'assurance d'un bon niveau d'intégration. L'écart du programme serait refusé par la logique taylorienne mais il est accepté par la logique fonctionnaliste, s'il permet d'atteindre un résultat de production meilleur en comparaison avec d'autres possibilités.

Celle-ci est, en bref, la dynamique de la dernière phase d'Hawthorne. Elle explique l'importance attribuée à la règle informelle - si plus fonctionnelle que la règle prescrite - qui est à la base des Relations Humaines, anciennes et récentes, jusqu'aux courants socio-techniques. Il s'agit toujours de trouver la solution la plus fonctionnelle au système: celle qui s'appuyant sur l'intégration des sujets agissants assure l'obtention la meilleure des résultats de production. Si la solution fonctionnelle est mise en place par les travailleurs, il convient que l'encadrement reconnaisse l'écart au programme, traduisant la conséquence d'une prise d'autonomie en discrétion octroyée. La régulation de l'encadrement, comme le dit bien Reynaud (1988) essaye de contrôler les expressions d'autonomie des subordonnés : de ce fait cet auteur l'appelle «régulation de contrôle».

La tradition fonctionnaliste qui découle du cas de freinage d'Hawthorne nomme «formel» toute prescription de la direction indépendamment de son degré de formalisation, et «informel» tout écart du programme d'exécution, dont il convient d'évaluer si la fonction est positive pour le système et, le cas échéant, de le reconnaître. L'analyse du rapport entre «formel» et «informel» est proposée comme l'interprétation exhaustive (du point de vue fonctionnaliste) de la situation de travail, qui peut aboutir à une reconnaissance de la discrétion et à un «enrichissement» de la tâche. Si l'on se situe selon une perspective non fonctionnaliste toutefois, on s'aperçoit que l'écart entre formel et informel n'explique pas la situation effective. Partant de l'évidence de cet écart, le vrai problème est d'expliquer l'informel. Ensuite, il s'agit de décoder la relation entre l'informel et la discrétion.

Quant au premier point, déjà un contemporain de Mayo, Barnard (1938) montre comment toute réalité organisée s'exprime précédemment de manière informelle, et seulement après, et en partie, de manière formelle. Le formel pourtant, demande encore de l'informel. L'informel est nécessaire à tous les niveaux, souligne Barnard, et le plus important est au niveau de la direction. Simon (1947) développe le sujet dans cette lignée montrant comment l'organisation effective ne peut qu'être toujours différente du schéma formel. Friedberg (1993) plus récemment revient sur le même thème. Mayo et son école ont limité leurs études à l'informel qui suit le formel, et à l'écart au niveau de l'exécution, mais la réalité démontre que les règles informelles de la direction (les «obligations implicites» des recherches sur l'automatisation de de Terssac, 1992) sont souvent plus importantes que les règles formelles.

La fausse association des Relations Humaines formel-direction conduit à l'autre association informel-discrétion, cette dernière étant mélangée à l'autonomie des subordonnés. La discrétion serait donc en principe, une opposition à l'organisation, ayant toujours un avantage pour les sujets concernés même lorsqu'elle est reconnue en vue de la fonctionnalité du système. La réalité par contre, est très différente. Thompson (1967) a bien montré que la discrétion n'est pas opposée à l'organisation : elle est demandée par l'action de régulation, d'autant plus qu'il faut faire face à l'incertitude. Ceci est clairement le cas de la discrétion admise par les programmes flexibles et les assouplissements des tâches dont on parle dans le post-fordisme. Nous ajoutons, d'après notre réflexion précédente, que la discrétion la plus diffusée est moins celle qui suit une prise d'autonomie des subordonnés que celle admise par les règles émanant de la hiérarchie. Nous ajoutons encore que la discrétion peut être établie de manière implicite, par exemple dans le cas des clavistes du journal, mais aussi de manière explicite, par exemple lorsque l'encadrement d'Hawthorne reconnaît la possibilité de l'écart au programme, ou dans les programmes flexibles du post-fordisme.

La discrétion est-elle toujours avantageuse pour les sujets concernés? Thompson nous apprend à distinguer la «capacité d'exercice» de la discrétion et la «motivation» des sujets à l'exercer et à occuper des postes discrétionnels. Le sujet peut apprécier la discrétion si elle donne des avantages, mais il essaiera de l'éviter si son exercice n'est pas positif pour lui, ce qui peut arriver pour plusieurs raisons. L'amont de l'incertitude peut apparaître supérieur aux capacités

d'y faire face, les conséquences de l'erreur peuvent être évaluées non soutenables, la régulation même dans son ensemble peut poser des obstacles à l'exercice de la discrétion, enfin la demande de discrétion peut impliquer des sacrifices pour le sujet et des retombées sur son bien-être. Dans tous ces cas on assiste à des tentatives *d'éluder la discrétion*.

En conclusion, la discrétion répond à un besoin de la régulation. C'est le cas où de manière autonome ou bien hétéronome le jeu n'est pas réglé de manière univoque et close, laissant le choix d'alternatives d'action. Mais l'obligation d'assumer la décision de choisir est quand même contraignante pour l'acteur discrétionnel, et il essaiera de l'éviter s'il ne se sent pas capable ou s'il n'y trouve pas des avantages.

NIVEAUX DE DECISION ET DE REGULATION

Nous avons vu que l'autonomie ou l'hétéronomie d'un côté et la discrétion de l'autre côté, sont des modes de régulation. Nous avons vu aussi que les décisions d'autonomie et d'hétéronomie règlent un autre niveau de décision et d'action du processus, de manière close ou de manière discrétionnaire. Il nous reste à comprendre comment cet autre niveau de décision et d'action participe à la régulation du processus.

Les exemples utilisés montrent des cas pour lesquels on peut dire (Masino, 1997 ; Masino, Maggi, de Terssac, 1998) que le premier niveau de décision concerne la régulation d'un domaine d'action, et que le deuxième niveau concerne l'action de transformation impliquée: la saisie des textes au journal, les connexions des cadres téléphoniques, le dessin des parties électroniques de la machine automatique. On pourrait dire aussi qu'il y a des décisions concernant *les règles du jeu* et des décisions concernant *le jeu*, que l'autonomie / hétéronomie porte sur le «comment faire» et la discrétion (ou le manque de discrétion) porte sur le «faire». D'ailleurs il peut arriver que le «faire» ne soit pas une transformation finale mais un «poser d'autres règles» : pensons aux cas où le chef d'atelier ou d'usine, le directeur de la production ou du commercial ou d'une unité de business, ont la discrétion de régler les activités de leurs unités organisationnelles. Nous avons donc à expliquer deux situations différentes de discrétion (ou de manque de discrétion) : disons mieux, deux attributions de discrétion à différents niveaux de décision. Partons de la dernière.

Du fait qu'ils posent des règles, les chefs ou directeurs d'unités organisationnelles sont-ils autonomes? Non, s'ils ne posent pas «leurs propres» règles mais si, sur la base de règles pour eux hétéronomes qui leur confèrent une discrétion plus ou moins large, ils posent d'autres règles pour leurs subordonnés, pour d'autres personnes à leur tour en situation d'hétéronomie, comme cela se produit d'habitude dans une ligne hiérarchique. On est clairement en présence d'une *délégation* dans ces cas. La délégation est une transmission de pouvoir sur un objet déterminé; ce pouvoir est octroyé au délégué de la part du délégant. S'agissant d'un pouvoir de poser des règles, elles sont posées au nom du délégant qui aurait pu les poser lui-même.

Bien sûr le délégué, comme tout acteur, peut affirmer son autonomie, mais alors cela veut dire qu'il pose des règles différentes en ce qui le regarde directement. Il ne faut pas confondre la possibilité d'une expression de son autonomie avec la régulation des activités de ses subordonnés dans le respect de la hiérarchie. Si le délégué affirme son autonomie pour quelque aspect de son domaine d'action, cette autonomie pourra être acceptée ou refusée, comme toujours. S'il respecte la délégation, il n'y a pas d'autonomie. La réflexion sur cette situation de discrétion nous montre encore une fois que les niveaux de décision et d'action de tout processus constituent toujours un enchaînement ouvert et non déterminé, comme le dit bien Simon (1947). Une certaine discrétion admise, d'autres niveaux d'hétéronomie ou d'autonomie peuvent s'en suivre, admettant, ou pas, d'autres discrétions, et ainsi de suite. Tout cela renforce l'utilité heuristique de la distinction entre les niveaux de décision pour comprendre la régulation, tout en restant dans le cadre de notre réflexion précédente.

Revenons à la situation de discrétion (ou de manque de discrétion) de nos exemples, où le «faire» discrétionnaire (ou non) ne concerne pas une position de règles, mais une transformation finale. Comment ce niveau de décision et d'action participe-t-il à la régulation globale du processus? Y a-t-il encore de la régulation à ce niveau? Au niveau de la position de règles (auto ou hétéro) chaque règle posée par un acteur touche d'autres acteurs, bien que de différentes manières ; et tout acteur peut accepter la règle posée par autrui, ou essayer de la changer. Une négociation peut se présenter ici qui concerne la position des règles des uns et

des autres : décisions d'autonomie et d'hétéronomie se confrontent dans une «régulation conjointe». Mais cela n'achève pas la régulation telle qu'elle apparaît dans les réflexions de Reynaud et de de Terssac, ou de Friedberg. Il nous semble que pour comprendre jusqu'au fond la dynamique de la régulation du processus, il faut prendre en compte les différents niveaux de décision: non seulement celui de la position de règles (auto ou hétéro), mais aussi celui de l'exercice de la discrétion (ou du manque de discrétion) pour l'accomplissement de l'action.

La distinction analytique entre le niveau des décisions concernant les règles du jeu et le niveau des décisions concernant le jeu n'exclut pas la régulation au deuxième niveau. C'est bien une autre distinction qui nous aide à comprendre ça : celle que nous avons proposée entre la pré-ordination (l'ordre posé avant l'action), et l'ordre contextuel, non disjoint de l'action. A propos du cas de freinage dans la presse nous avons fait l'hypothèse que la prise d'autonomie par les clavistes afin de faire face à l'incertitude peut être vue comme la position d'une règle différente du programme, préalable à l'action de la saisie des textes, et que la régulation en termes de ralentissement ou d'accélération des frappes soit intrinsèque, contextuelle à l'action de transformation. De même, dans le cas de la conception de machines automatiques, nous avons distingué les règles préalables du plan de conception et la régulation contextuelle à l'accomplissement du travail de conception. La régulation implique un ajustement des règles, et même une production de règles jusqu'à l'accomplissement de l'action de transformation: *dans un processus, en agissant on règle l'action*. Les clavistes du journal règlent la saisie des textes en l'accomplissant, et les concepteurs en agissant, règlent leurs actions de conception. Même dans le cas de la tâche taylorienne, où toute discrétion est niée, l'accomplissement de l'action n'est pas disjoint de l'interprétation, de l'ajustement, et aussi de la production de règles. Le fait que cette dernière régulation ne soit pas préalable n'ôte rien à son importance dans la réalisation du jeu.

La régulation globale du processus est le résultat de compromis entre l'autonomie et l'hétéronomie, avec leurs admissions ou négations de discrétion, mais aussi le résultat d'ordre préalable et d'ordre contextuel à l'action. On peut dire aussi qu'elle est le résultat de règles acceptées et négociées, adaptées et reformulées, prévues et non prévues par les différents acteurs, explicites et implicites. La distinction des niveaux de décision nous aide à comprendre la complexité de la régulation, où l'intuition, la créativité, le non-conscient jouent sans aucun doute une partie considérable.

DEUX COMMENTAIRES EN CONCLUSION

Afin d'aider à l'interprétation de la régulation des processus concrets de travail notre réflexion a porté sur l'analyse du processus de décision. Des différents niveaux de décision ont été mis en lumière dans des situations de travail, prises comme exemples d'expression d'autonomie: un aspect de la régulation qui est au centre de l'attention des disciplines traitant du travail à partir de la mise en cause du modèle taylorien - fordien au cours des années récentes. Cette démarche nous a permis d'apprécier des différents modes d'expression de l'autonomie, leurs rapports avec les manifestations d'hétéronomie d'un côté et de discrétion de l'autre côté. Nous avons pu évaluer, en particulier, les divers apports de ces modes de la régulation, dévoilant quelques malentendus sur l'autonomie et la discrétion qui font obstacle à la recherche sur le travail.

Pour conclure, il nous semble utile d'ajouter deux commentaires. Un premier commentaire est d'ordre épistémologique. Nous avons vu qu'une lecture non seulement insuffisante mais plutôt incorrecte des modes de régulation est due à la tradition de la vision fonctionnaliste. Cette vision partage avec la vision mécaniste du taylorisme - fordisme une logique du système prédéterminé par rapport aux acteurs. Présupposant l'adaptation du sujet agissant au système, la vision fonctionnaliste comme la mécaniste ne peut pas accepter des régulations proprement autonomes : pour dépasser les rigidités mécanistes des programmes, des procédures et des tâches de travail, plusieurs solutions de flexibilité sont mises en œuvre imposant de la discrétion, ou détournant en discrétion octroyée les expressions d'autonomie qui s'avèrent fonctionnelles

pour le système. L'autonomie dont on parle dans la perspective fonctionnaliste n'est qu'une fausse autonomie,

Pour distinguer la vraie et la fausse autonomie, et l'enchaînement complexe entre hétéronomie, autonomie et discrétion qui caractérise toute réalité sociale, nous avons vu qu'il est utile de faire référence au processus analytique. Il faut aussi se distancier alors d'une autre vision: celle qui niant l'utilité de toute analyse garde comme lecture privilégiée de la réalité la description du processus concret, se refusant la possibilité de distinguer soit les phases de la décision, soit les divers niveaux du processus de décision et d'action. Nous avons donc poursuivi une vision différente - à proprement parler une alternative épistémologique - que nous nommons *vision processuelle*, dont le statut est par ailleurs bien fondé dans les sciences sociales (Maggi, Albano, 1996) 5.

Un autre commentaire sur la réflexion développée dans ces pages est d'ordre théorique, et porte sur quelques points particulièrement importants concernant la place de l'autonomie et de la discrétion dans la régulation du processus de travail. Nous avons vu comment ces deux outils de régulation s'entrelacent et se différencient. La discrétion sert à faire face à l'incertitude, soit elle est admise par l'hétéronomie ou par l'autonomie. Cela explique bien l'espace occupé par la discrétion dans les solutions de flexibilité du post-fordisme. En situation concrète de travail on trouvera énormément plus de discrétion octroyée, que de discrétion suivant une prise d'autonomie. Thompson (1967) avait souligné, il y a trente ans, que la discrétion est nécessaire au système. Friedmann (1956) avait critiqué les premières propositions socio-techniques d'«enrichissement» des tâches, indiquant qu'il s'agissait d'expédients pour adapter des tâches gardées hétéronomes à des situations d'incertitude que le mécanisme taylorien n'était pas en état de contrôler. La distinction entre autonomie et discrétion que ces auteurs ne considèrent pas, renforce leur interprétation et nous donne une clé de lecture essentielle des stratégies du post-fordisme.

Si la différence entre discrétion et autonomie est un aspect crucial de la compréhension des modes de régulation, il faut aussi noter que l'autonomie, rapportée à son sens de position de règles opposée à l'hétéronomie n'est pourtant pas contre l'ordre organisationnel, comme le veut la tradition fonctionnaliste. Elle y participe à part entière. Reynaud (1988, 1989) l'avait déjà remarqué, et nos exemples le montrent très clairement. En outre, comme cet auteur nous avertit, il ne faut pas penser à une opposition hiérarchique entre l'hétéronomie et l'autonomie, ce qui répliquerait la séparation taylorienne entre la direction et l'exécution ; et nous ajoutons qu'il ne faut pas penser non plus à une négociation qui s'accomplit à un seul niveau de décision, pour essayer d'atteindre une compréhension exhaustive de la complexité de la régulation. L'hétéronomie et l'autonomie se mêlant dans toute organisation comme l'indiquait Weber (1922), jouent leur rôle à plusieurs niveaux du processus et c'est en distinguant les niveaux de décision que cela apparaît entièrement. La dynamique de la régulation se développe à différents niveaux de décision d'autonomie / hétéronomie et de discrétion et ne s'achève que dans la complémentarité de règles préalables et de règles contextuelles à l'action.

L'organisation se produit par la production de son ordre : pour comprendre le travail d'organisation on ne peut s'en approcher que par la structuration du processus.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

BARNARD C.J., 1938 : *The Functions of the Executive*, Cambridge, Harvard Univ. Press, 15ème éd. 1962, 334 p.

CHABAUD C., 1985 : *Organisation de l'activité en situation informatisée chez des travailleurs en équipe: le cas des clavistes de la presse quotidienne*, Thèse de 3e cycle, Univ. Paul-Sabatier, Toulouse, 212 p.

4 On pourrait parler aussi d'une «illusion d'autonomie», si l'on veut faire référence aux aspects de manipulation caractérisant les Relations Humaines, mis en évidence dès les premiers commentaires sur ce courant.

5 Une version française de ce texte est proposée par le chapitre de l'ouvrage collectif sur "Le travail d'organisation",

CHABAUD C., TERSSAC G. de 1987 ; «Du marbre à l'écran; rigidité des prescriptions et régulation de l'allure de travail», *Sociologie du travail*, 3, pp. 305-322.

FRIEDBERG E., 1993 : *Le pouvoir et la règle. Dynamique de l'action organisée*, Paris, Seuil, 405 p.

FRIEDMANN G., 1956: *Le travail en miettes*, Paris, Gallimard, (2ème éd. 1964), 374 p.

HATCHUEL A., 1996: «Coopération et conception collective. Variété et crises des rapports de prescription», in : Terssac G. de, Friedberg E. (s/d), *Coopération et conception*, Toulouse, Octarès, pp. 101-121.

LANGLEY A., MINTZBERG H., PITCHER P., POSADA E., SAINT-MACARY J., 1995: «Opening up Decision Making : The View from the Black Stool», *Organization Science*, 6, 3, pp. 260-279.

MAGGI B., 1984: *Questioni di organizzazione e sociologia del lavoro*, Torino, Tirrenia Stampatori, 161 p.; (2ème éd. accrue 1990). - *Razionalità e benessere. Studio interdisciplinare dell'organizzazione*, Milano, Etas Libri, 202 p.

MAGGI B., 1993: «Tradizione e innovazione nello studio interdisciplinare del lavoro», introduction à : Terssac G. de, *Come cambia il lavoro* (éd. it. de *Autonomie dans le travail*), Milano, Etas Libri, pp. 1-28.

MAGGI B., 1996: «La régulation du processus d'action de travail», in : Cazamian P., Hubault F., Noulon M.(s/d), *Traité d'ergonomie*, Toulouse, Octarès, pp. 637-662.

MAGGI B., ALBANO R., 1996: «La Teoria dell'Azione Organizzativa», in: Costa G., Nacamulli R. (s/d), *Manuale di Organizzazione Aziendale*, Torino, Utet, pp. 220-249, version française dans cet ouvrage.

MARCH et SIMON, 1993: «Introduction to the 2th Edition» of *Organizations*, Oxford, Blackwell Publishers, pp. 1-19.

MASINO G., 1997: *Nuove regole di progettazione*, Rome, Nuova Italia Scientifica, 250 p.

MASINO G., MAGGI B., TERSSAC G. de, 1998: «Decision Levels, Autonomy and Discretion Changes in Work Processes», Paper Presented at the: XIV World Congress of Sociology, Montréal, «*Sociological Abstracts*», 98S35197.

REYNAUD J.D., 1988: «La régulation dans les organisations régulation de contrôle et régulation autonome», *Revue française de sociologie*, XXIX, 1, pp. 5-18.

REYNAUD J.D., 1989: *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Colin, 306 p.

ROETHLISBERGER F. J., DICKSON V., 1939: *Management and the Worker*, Cambridge, Harvard Univ. Press, 615 p.

SIMON H.A., 1947: *Administrative Behavior*, New York, MacMillan, (4ème éd" 1997), 352 p.

SIMON H.A., 1983: *Reason in Human Affairs*, Stanford, Stanford Univ. Press, 156 p.

SIMON H.A., 1997: «Explaining the Ineffable: AI on the Topics of Intuition, Insight and Inspiration», in : *Proceedings of the International Joint Conferences on Artificial Intelligence*, pp. 939-948.

TERSSAC G. de, 1992 : *Autonomie dans le travail*, Paris, PUF, 279 p.

TERSSAC G. de, MAGGI B., 1996: «Autonomie et conception», in : Terssac G.de, Friedberg E. (s/d), *Coopération et conception*, Toulouse, Octarès, pp. 243-266.

THOMPSON J., 1967 : *Organizations in Action*, New York, McGraw-Hill, 192 p.

WEBER M., 1922: *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen, Mohr, éd. établie par J.Winckelmann, 1956, 942 p. (trad" it. *Economia e società*, éd. établie par P. Rossi, Milan, Comunità, 1961, 2 vol. 624 p. + 891 p.,)

RAPPORTS

1. Anni BORZEIX

Bruno Maggi propose une reprise stimulante de plusieurs notions importantes (et partant très polysémiques), pour le sociologue du travail que je reste, telles que celles de décision, de processus, d'action, de règles, de régulation, d'autonomie et de discrétion. Je me sens donc très concernée et proche de son projet intellectuel mais assez éloignée de la démarche théorique qui est la sienne. C'est donc sur ce terrain critique que j'aimerais centrer mes réactions.

1. Tout d'abord, l'architecture conceptuelle du texte me pose problème. Bruno Maggi emprunte à une théorie de l'action et de la décision qui s'inspire directement de celle de Simon sans que les prémisses théoriques de ce choix ne soient suffisamment explicitées. L'action "concrète" y est par exemple "évacuée" au profit de la décision. "Pour comprendre l'action, dites vous, intéressons-nous à la décision et à ses prémisses" et pour cela distinguons des phases, celles, classiques, de la résolution de problèmes. Il s'agit me semble-t-il d'un emprunt au modèle "computationnel" de la décision, et donc, par ricochet, de l'action et du travail. Les tenants d'une telle approche sont nombreux mais il existe dès courants critiques ou alternatissfs : on peut penser à Mintzberg (vous le citez) pour qui la décision n'existe pas, ou encore au courant de "l'action située" (dont je me sens, personnellement plus proche) qui adopte un point de vue radicalement différent sur l'action (cf. le débat théorique entre Simon et Suchman à ce sujet in *Cognitive Science*, vol 17, 1993).

La décision vous sert de ressource et de "prise analytique", pour saisir un processus – 2ème notion clé - ce qui donne du processus une définition ramenée à ses composants (phases) décisionnels et vous conduit à une quête de l'auteur, du "décideur", qui va poser problème par la suite à propos de l'autonomie.

La décision se décompose en "niveaux" – 3ème notion - hiérarchisables entre eux et on a un peu l'impression d'avoir affaire à un échaffaudage de type jeu de mécano, trop rationnel pour rendre compte de la complexité des décisions dans les organisations réelles. Pour ma part, j'ai l'impression que cette approche, qui suppose une identification de l'auteur de la décision, de sa source et de son niveau ne permet pas de revenir sur l'élaboration de la notion d'autonomie.

La notion de "régulation" à laquelle vous vous référez - 4ème notion clé - est elle aussi ramenée, par construction, à des niveaux de décision, (le niveau 1 qui édicte les règles du jeu et le niveau 2, relatives à l'exécution et subordonnées aux premières) "articulés entre eux". Certes, mais comment ? Une telle analyse me paraît trop statique et mécanique, elle ne me convainc pas pour éclairer analytiquement la dynamique interne du processus de régulation.

Tout ceci repose sur une distinction centrale chez vous entre processus "analytiques" et processus "concrets". Les premiers (analytiques) sur lesquels vous vous centrez indiqueraient le "développement sous-jacent d'actions et de décisions qui mettent en place le processus concret et assurent son développement". On retrouve là le débat entre Simon et Suchman où le "processus analytique" ressemble à ce que Suchman appelle le "plan" (impuissant à rendre compte le l'action accomplie, selon elle) et le processus "concret", à ce qu'elle appelle "l'action située". Là encore très logiquement c'est le point de vue de Simon que vous adoptez, celui d'un plan qui oriente, contrôle, guide l'action qui elle n'est qu'une résultante, une conséquence du plan. Mais cette opposition semble reposer chez vous non sur une théorie cognitive de l'intelligence humaine (pour Simon l'intelligence procède par calculs séquentiels sur des représentations symboliques) mais sur une séparation entre matériel et immatériel qui me paraît fragile. On sait que les activités de manipulation de la matière intègrent aussi du raisonnement, de la décision, du traitement de l'information et que les activités de conception impliquent souvent un rapport étroit à la matière. Mais j'ai peut-être mal compris le sens et l'usage que vous faites de cette distinction.

Elle a pourtant des conséquences importantes dans la mesure où elle réduit l'action au faire, à l'acte matériel, au concret. Elle érige par contraste la décision en quelque chose d'abstrait, d'immatériel qui semble concentrer l'ensemble des facultés "mentales" (penser, connaître, délibérer) - opposition qui évoque un peu celle très classique entre conception et exécution. Votre démarche analytique me semble plus proche de ce fait de celle des ingénieurs de l'organisation, eux pour prescrire, vous pour analyser, que de celle des sociologues du travail. L'autonomie, ainsi déconnectée de l'action concrète, désincarnée, pensée comme une pure "décision" collective souffre un peu de cette immatérialité.

Autre conséquence. Le statut accordé chez vous au processus "analytique" me fait un peu penser à la "main invisible" du marché des économistes classiques mis en doute aujourd'hui et discuté par les régulationnistes et les conventionalistes. Ce processus analytique joue à la fois le rôle de moyen et celui d'explication: il est "indispensable", dites-vous, pour expliquer la régulation. Sinon ce serait le désordre. Il y a comme un tour de passe-passe où la chose à expliquer devient l'explication, et on court le risque de prendre les choses de la logique pour la logique des choses. Bref, la régulation met de l'ordre, assure la séquentialité des actions, mais comment ? En vertu de quoi ?

2. Sur le plan des choix méthodologiques, j'en citerai trois qui me posent problème et qui renvoient à des questions épistémologiques fort débattues en sciences humaines aujourd'hui. Le premier concerne la tâche du sociologue, son rapport à la modélisation d'un côté, et à la description de l'autre. Seul le recours à l'analyse permettrait, selon vous, de comprendre les phénomènes. Mais cette suprématie accordée à l'analyse ne tient plus si l'on admet qu'une description procède elle aussi, toujours, d'une analyse, qu'elle n'est jamais "brute", qu'elle implique des choix (quant aux unités, temporalités, aux acteurs considérés). Toute modélisation en fait autant: elle procède, en amont, d'une théorie du "réel", elle y prélève ce qu'elle est capable de modéliser. Ainsi vos phases et vos décisions reposent-elles nécessairement sur une certaine théorie de la connaissance dont découle le recueil des données. Bref, toute description est aussi une analyse même si elle s'ignore comme telle. Peut-on les distinguer aussi aisément, comme vous semblez le penser?

Le second concerne l'opposition entre intuition et conscience. Là encore et sans développer, la "conscience" de ce que l'on fait dépend pour une large part des conditions d'explicitation offertes au sujet et des méthodologies de recueil des données: l'autoconfrontation pratiquée par les ergonomes, incite par exemple à revoir la question des limites entre conscience "discursive" et conscience "pratique", centrale pour votre propos dans ce texte sur la différence entre autonomie et discrétion. La signification de l'action pour le sujet - et pas seulement pour l'analyste - me paraît être une question méthodologique incontournable que vous n'abordez pourtant pas pour repenser la notion d'autonomie.

La troisième question épineuse concerne la notion de règle. Je reprendrai la formulation stimulante qu'en propose Wittgenstein (*Investigations Philosophiques*, Paris, Gallimard, 1965, p. 155) et qui vaut pour nous tous qui étudions les pratiques sociales "réglées". "Qu'est-ce que je nomme la règle d'après laquelle il procède T", se demande-t-il :

- 1) l'hypothèse qui *décrit de façon satisfaisante* l'usage des mots que nous observons (celle qui vous sert, il me semble, pour distinguer autonomie et discrétion).
 - 2) la règle à laquelle *il se réfère* au moment de se servir des *signes* (hypothèse qui implique un recours à l'observation directe).
 - 3) celle qu'il nous donne en réponse à *notre question* quand nous lui demandons quelle est sa règle? (cas le plus fréquent en sociologie grâce au recours aux entretiens).
3. Autrement dit, comment puis-je savoir ce que je vais dire? est une question que vous ne traitez pas de manière frontale. Parler de règles suppose de préciser les moyens par lesquels nous, observateurs, y accédons. Faute de quoi nous risquons de confondre *règle, régulation et régularité*. Par exemple, la régularité suffit-elle pour caractériser une règle commune et d'ailleurs à partir de quand peut-on dire qu'elle est "commune" ? Et cette régularité - ce qui se produit avec une certaine fréquence - elle-même produit d'un règlement "auto édicté" qui s'oppose à une norme "hétéronome", pour reprendre vos propositions, suffit-elle pour départager autonomie et discrétion? Je n'en suis pas sûre.

Mais au fond, vous non plus, puisqu'après le détour par l'analyse des cas, vous revenez à une vision plus essentialiste, substantive, quasi platonicienne de l'autonomie qui, dites-vous, "existe ou n'existe pas" (alors que la discrétion serait séquable, mesurable). Reste, in fine et si on vous suit bien, le principe d'opposition comme seul critère discriminant. Mais dans l'exemple de la conception (où l'autonomie est par définition indispensable, prévue et octroyée) on voit mal en quoi consiste cette opposition et sur le cas des clavistes, votre interprétation (elles définissent une règle "différente" et acceptée mais non pas "nouvelle") reste discutable. Au fond, qu'appellez vous une règle ? Une norme sociale, un modèle théorique, une construction élaborée par la science pour rendre raison des pratiques, toutes ces possibilités renvoyant à la polysémie du mot ?

2. Armand HATCHUEL

L'effort de distinction autour de la notion «d'autonomie» me semble présenter plusieurs intérêts :

- Le texte permet, par sa démarche, de s'interroger sur l'usage des universaux dans les sciences sociales (par exemple l'aliénation il y a quelque temps, ou l'anomie) d'autant plus qu'ils sont porteurs de valeurs et qu'ils fonctionnent aussi comme des indicateurs de progrès. Les sciences sociales n'ont pas réussi à éclaircir ce rôle. Du coup, on a parfois des sociologies qui sont des exercices lexicaux, un peu à la manière des exercices de style de Queneau.
- Il permet aussi d'enrichir le débat entre les chercheurs qui s'intéressent à ce qui se passe dans les usines et les entreprises puisqu'il pose le problème de l'interprétation des transformations historiques des systèmes productifs. Oui ou non, y a-t-il rupture, dans le sens de l'autonomie, de ce que les Anglo-saxons nomment l'«empowerment» ?
- Personnellement je partage la critique sur l'opposition entre l'informel et le formel: l'un se nourrit de l'autre et il n'y a pas un seul statut de la «forme» qui serait un dogmatisme de l'institution : je partage la vision qui est celle de Bruno Maggi en termes de processus de l'action.
- Sur le plan des matériaux, il m'apparaît intéressant de mobiliser deux genres d'activités totalement différentes: la claviste, qui ne fait que taper, et le concepteur spécialisé qui travaille au développement d'une nouvelle machine. Le contraste est ici très informatif et s'inscrit bien dans l'effort nouveau de s'intéresser aux activités de conception: je pense ici au séminaire de Toulouse dont les débats ont donné lieu à un bel ouvrage et dont la discussion continue ici.

Tout ceci fait que j'ai été stimulé par ce texte.

Je voudrais néanmoins discuter la thèse centrale du texte.

On peut la résumer ainsi :

Si l'on considère un acteur pris dans une situation de travail ;

Si cette situation de travail est considérée comme produite par un ensemble de règles et d'obligations implicites: RI.

Alors:

Les choix faits « librement » par l'acteur ne sont pas tous des preuves d'autonomie;

Ce n'est de l'autonomie que si: en étudiant les décisions prises par cet acteur on peut démontrer que ces décisions forment des règles R2 qui viennent s'opposer ou amender les règles RI ;

Sans cela: ce n'est que de la discrétion: c'est à dire, l'utilisation des marges de manœuvre compatibles avec le respect de RI (ou plus complexe transgressant RI sans que RI le sache....).

La distinction est intéressante mais pose quelques problèmes d'interprétation qui peuvent être analytiquement féconds quand on examine les exemples utilisés (ce qui d'ailleurs est très bien) :

- Remarquons tout d'abord que, dans la situation de conception, Bruno Maggi n'a aucun mal à considérer que chacun des concepteurs est autonome parce qu'à l'évidence l'équipe de lancement du projet ne peut prétendre définir la totalité des règles de conception. D'emblée l'autonomie est reconnue aux concepteurs (ils définiront seuls certaines des règles du projet).

En revanche, sur le cas des clavistes, que je voudrais discuter plus longuement, le fait est moins clairement établi -et d'ailleurs Maggi a besoin d'un détour analytique plus fin pour le préciser - :

Thèse 1 : les clavistes imposent une règle de freinage: elle ralentissent d'autorité parce qu'elles savent que l'allure nominale est incompatible avec les à-coups d'approvisionnement en frappe et les accélérations de bouclage: c'est une règle de production qu'elles posent librement et imposent à l'encadrement.

Thèse 2 : les clavistes s'adaptent comme elles peuvent aux à-coups de frappe: leur seule marge de manœuvre, c'est l'allure: quand c'est calme elles ralentissent parce qu'elles savent que la norme ne tient pas compte des coups de bourre qui conduisent sûrement à des frappes très supérieures à la norme: les 21% ne sont voulus par personne mais résultent de la composition de multiples causes: et ce serait alors simplement de la discrétion.

Je dois avouer que, sur l'exemple tel qu'il est rapporté, je suis pour ma part incapable de trancher tout en acceptant les définitions de Maggi.

Où est le problème? Comment peut-on savoir si les clavistes ont posé une règle commune de freinage? Et d'ailleurs comment est-elle formulée? Est-ce «en cas de calme, ralentir» mais en cas de longue période de calme: que faire? Comment n'a-t-elle pas été reconnue par l'encadrement? Cependant l'appel aux chercheurs suggère qu'il y a problème.

On peut donc penser qu'il n'y a pas eu autonomie; la situation n'aurait pas été la même s'il y avait eu reformulation de la norme de production.

Le problème des situations de travail peu qualifié ne réside pas uniquement, je crois, dans la question des niveaux de décision. Il réside également -et surtout- dans le fait que l'on n'étudie pas la totalité du processus de conception du système de travail : nous ne savons pas, dans l'exemple, si la norme de production est fixée par un service qui contrôle les approvisionnements, et donc si -comme on peut souvent l'observer- les travailleurs non qualifiés absorbent les conflits entre concepteurs potentiels du système de production. On aurait aimé savoir si les clavistes sont dans un service spécial qui, par exemple, vend des heures de frappe à la rédaction du journal ou pas?

Pour en venir à un débat plus général, la difficulté vient de la notion de règle et de ses effets sémantiques implicites :

Si l'autonomie consiste en la fixation de mes propres règles, nul ne dit si ce que je me fixe, ce sont des règles: je peux ne rien me fixer du tout ou me fixer de vagues principes ou simplement un regard sur le monde. L'autonomie me semble donc devoir être redéfinie en fonction de la dynamique même de l'action dans laquelle on se trouve: pour nombre de raisons, j'ai choisi pour ma part de revenir à la notion de prescription, qui permet d'abandonner un temps le langage de la règle et voir jusqu'où on peut aller.

Dans mon approche, on part de ce que chacun est en mesure de prescrire pour lui-même et pour d'autres. Mais j'ai déjà développé mes thèses ici il y a un an et nous sommes réunis pour discuter les thèses de Bruno Maggi et je lui laisse la parole pour la réponse à nos remarques.

Réponses de Bruno MAGGI

- 1 Avant tout je propose de distinguer entre critiques "internes" et critiques "externes" qu'on peut porter à toute réflexion. J'appelle internes les critiques qui acceptant la vision de fond, et les prémisses de la réflexion concernée, essaient de mettre en évidence des faiblesses, des contradictions ou des erreurs, par rapport à la vision et aux prémisses déclarées. J'appelle externes, par rapport au contenu du texte concerné, les critiques portées aux prémisses, à la vision de fond elle-même, voire à la position épistémologique.

Les critiques internes permettent de débattre, sont les plus redoutables, mais aussi les plus fructueuses. Les critiques externes ne permettent pas de vraies réponses: on risque d'opposer à l'infini différents points de vue, souvent incommensurables. Or, la plupart des remarques portées à mon texte par Anni Borzeix sont du type des "critiques externes": elle exprime un désaccord avec les prémisses et la position épistémologique que j'adopte (et j'explique). Je pourrais répondre que ces critiques ne sont pas adressées à moi, mais à Simon et à sa vision du processus d'action et de décision, et que j'ai bien consacré un paragraphe au début de l'article pour rappeler la querelle entre Simon et ses critiques dont Anni Borzeix partage le point de vue. D'un côté, Simon a déjà répondu, et n'a pas besoin de ma défense. De l'autre côté, lorsqu'on oppose des diverses visions du monde, chacun peut reprocher à l'autre une "vision réduite", et chacun peut soutenir que sa vision est plus riche. On ne s'en sortira jamais. Je me borne à noter que dans les remarques de ce type, Anni Borzeix énonce ses désaccords plutôt qu'elle n'argumente les raisons qui feraient de la vision que j'adopte une "vision réduite", et que les oppositions qu'elle critique sont dans sa manière de voir, mais n'existent pas dans mon texte.

- 2 J'ai trouvé très intéressantes les remarques sur la règle et la régulation, proposées par Anni Borzeix et reprises par Armand Hatchuel, et notamment la suggestion de s'adresser à Wittgenstein pour mieux comprendre la notion de règle et les possibilités de son utilisation. Je dois quand même rappeler quels sont les points de départ de mon discours. Le contexte de ma réflexion étant le post-fordisme, j'essaie de dévoiler certaines fausses interprétations venant de la tradition fonctionnaliste, mais largement accueillies même par d'autres positions théoriques et épistémologiques. Pour poursuivre ce but je porte ma réflexion sur l'ordre (sur "la chaîne et la trame") du processus d'action et de décision, sur comment cet ordre se construit et sur ses composantes et modalités. Or, si je veux exprimer ma réflexion en italien ou en anglais, je dois utiliser les notions de "structuration", "action structurelle", "action organisationnelle". Mais ces notions ne sont pas adaptées si je veux développer mon discours en français. J'ai décidé donc d'utiliser la notion de "régulation", pour essayer de dire ce que je veux dire. Cette notion ne serait pas adaptée à mon discours, si je m'exprimais en anglais ou en italien, mais dans le milieu francophone je peux bien parler de la régulation du processus d'action de travail me référant à la réflexion théorique de Reynaud et de Terssac, ainsi que de Friedberg. Devrais-je adresser à ces collègues les critiques sur la règle? Ayant décidé de partager la réflexion sur la régulation de l'action sociale et collective, et d'essayer de développer mon travail dans cette direction, je les garde quand même comme des "critiques internes". J'accepte donc que pour parler de régulation, il faut bien définir la règle. Là il faut creuser. Peut-être que c'est mieux d'utiliser un autre mot, comme le propose Hatchuel avec la notion de "prescription" que j'ai bien appréciée dans ses travaux. Mais les prescriptions d'Hatchuel n'épuisent pas toute la régulation du processus d'action, comme j'ai essayé de dire dans l'article. Au-delà des règles (ou prescriptions) auto / hétéro posées, explicites ou implicites, dans la régulation du processus il y a aussi des réélaborations, des reformulations, des adaptations de ces règles-prescriptions, et il y a toujours une partie de la régulation qui est "intrinsèque à l'action", non séparable de l'action qui s'accomplit. L'acteur même est souvent non conscient ou non complètement conscient de cette régulation finale, et peut-être qu'il n'est pas en état de l'expliquer. Mais cela n'empêche que "dans un processus, en agissant on règle l'action". C'est la régulation cognitive, me semble-t-il, qui peut nous aider à comprendre cet aspect de la régulation sociale.
- 3 La critique d'Armand Hatchuel sur l'utilisation du cas du freinage dans la presse me permet de revenir sur cette distinction que j'ai proposée depuis quelques temps entre règles (prescriptions) acceptées ou réélaborées "préalablement" à l'action, et la partie de la régulation qui est inévitablement "intrinsèque" à l'action. Je suis d'accord qu'il aurait fallu réétudier le cas du point de vue de ma réflexion, analysant les règles des rapports entre services en amont du travail des clavistes (voilà une critique "interne" bien ciblée). J'ai fait

une interprétation de deuxième niveau, sur les recherches de Chabaud et de Terssac. Néanmoins ce sont les clavistes qui accélèrent ou ralentissent la saisie des textes du journal: il y a bien une régulation des clavistes en aval des prescriptions de l'encadrement. Lorsque Hatchuel fait l'hypothèse que le freinage peut sortir d'un "processus d'émergence sans règle", il fait référence évidemment aux règles-prescriptions, auxquelles s'opposent ou s'ajoutent des actions (et des décisions) non prévues et peut-être imprévisibles. Clarifiant ce qu'on entend par "règle" (qui est donc bien nécessaire) on peut-être d'accord. Mais à mon avis si l'on se borne à cette lecture, on ne s'éloigne pas de l'opposition entre "prescrit et réel". Ma proposition est de poursuivre l'analyse, prenant en compte qu'on ne peut pas avoir de l'action sociale sans régulation (structuration, ordre, chaîne et trame...).

DISCUSSION

Hervé Dumez : peux-tu nous dire comment vous êtes "entrés" dans l'entreprise de conception, c'est-à-dire y avait-il une demande de l'entreprise ou des attentes quant à la recherche ? Par la suite, avez-vous fait une restitution de la recherche aux gens de l'entreprise ?

Bruno Maggi : Le collègue avec lequel j'ai écrit le texte avait fait sa thèse sur cinq ou six entreprises, sur le thème des rapports entre technologie et structure. Quand nous avons développé nos idées sur discrétion et autonomie, nous sommes retournés dans une des entreprises car le groupe des concepteurs nous paraissait très intéressant à étudier, du fait de leur très forte autonomie. Il n'y a pas eu restitution à l'entreprise, au sens traditionnel du terme, mais nous avons discuté notre interprétation avec des concepteurs au cours de l'analyse même.

Philippe Bernoux : Deux remarques. Tout d'abord, nous avons organisé à Lyon sur l'entreprise, et l'apport des juristes a été très riche, notamment sur la règle. Les juristes hétérodoxes conçoivent la règle comme cadre, plus que comme contrainte, ce qui donne un éclairage intéressant. Second point : je rejoins la critique d'Anni Borzeix sur les niveaux de décision. Je ne vois pas bien ce qu'ils apportent à l'analyse. Pour moi, il ne peut y avoir autonomie sans discrétion. Il y a emboîtement de l'autonomie dans la discrétion. Les niveaux de décision nous embarquent dans des débats qui, à mon avis, obscurcissent le problème de l'articulation entre autonomie et discrétion.

Jean-Michel Saussois : Je ne suis pas d'accord avec cette dernière remarque. Moi, je suis précisément intéressé par le raccord entre l'autonomie et le niveau de décision. En systémique, on distingue plusieurs types d'autonomie, sur les objectifs ou sur les moyens notamment. Et il me semble que les différents types d'autonomie doivent être raccordés aux niveaux hiérarchiques de décision : à certains niveaux, on n'a que l'autonomie de moyens, par exemple, sans avoir l'autonomie d'objectifs.

Bruno Maggi : Ce que j'ai essayé de montrer, c'est que l'autonomie peut avoir lieu à partir d'une espèce de discrétion, et parfois non. Par exemple, dans le cas des clavistes, il y a en amont une règle hétéronome, et une règle autonome a été posée contre cette règle hétéronome. Ce n'est pas le cas pour les concepteurs, qui, dans certaines conditions, prennent de l'autonomie à partir d'une discrétion qu'eux-mêmes se sont donnée. Pour moi, les niveaux de décision n'appauvrissent pas l'interprétation du réel, mais, au contraire, l'enrichissent.

Quant à ce qui concerne le problème de la règle, en réponse à Armand Hatchuel, je voudrais dire que, partant de la question: "qu'est-ce qu'une règle ?", je trouve des choses qui ne sont pas de l'ordre de la prescription. Celle-ci précède toujours l'action. Or, certaines règles apparaissent *a posteriori*.

Quand un musicien répète, il joue certains passages qu'il voudrait pouvoir répéter exactement en concert. Mais cela ne marche jamais. Car il y a une régulation qui advient dans l'action, au moment où celle-ci se déroule, et qui ne peut pas être déterminée *avant* l'action.

Armand Hatchuel : L'action étant réflexive, elle génère des mondes possibles. Si on reprend le cas du musicien, au moment même où il réalise ce qui vient de se passer, il est modifié, une modification s'opère en lui. Il ne faut pas projeter une conception trop mécanique de la répétition : même si, en concert, la répétition à l'identique ne se produit pas, il faut tenir compte de la modification qui s'est produite chez l'artiste. Dans le domaine de la conception, on retrouve cette réalité : on ouvre et on ferme des mondes possibles.

Anni Borzeix : Pour revenir sur la notion de la décision. Je pense qu'il faut construire cette notion selon les métiers que l'on étudie. Prenons l'exemple le plus proche : quand peut-on dire qu'un chercheur décide? Qu'est-ce que la discrétion ou l'autonomie pour un chercheur?

Bruno Maggi: Je fais l'hypothèse que ma discrétion peut aider à comprendre notre métier.

Jean-Claude Larssonneur : Je ferai trois remarques. Le problème de l'action et de la décision me fait penser à Edgar Morin. Il me semble que la notion de morphogenèse, de genèse de sa propre forme, est plus riche, moins limitée, que celle de règle. Deuxième point. Une citation me vient à l'esprit: "l'action est la vie du tout". Il ne faut pas isoler les sous-systèmes et les analyser comme tels, parce que le système, somme des sous-systèmes, est plus que l'analyse des parties. Enfin, une autre citation: "La décision est la seule fonction qui crée la fonction."

Bruno Maggi : La notion de morphogenèse fait partie de ma vision. Par contre, je ne souscris pas à votre dernière remarque. Elle nous fait retomber dans le fonctionnalisme que je combats.

m. CHOIX DU CONSOMMATEUR ET CONDITIONNEMENT DES PRODUITS

Contribution à l'anthropologie du marché

Franck COCHOY

Université Toulouse II - CERTOP, UPRESA

Rapports :

Michel CALLON, CSI-ENSMP.

Jean-Claude USUNIER, Université Louis Pasteur, Strasbourg.

18 mars 1999.

RESUME

Parce que la question du choix est constitutive de l'économie politique moderne, son examen pourrait contribuer à l'actuel renouveau de la réflexion sociologique sur l'économie de marché (Laville, 1997). Les exégètes de toutes disciplines ont apporté à cette question des solutions aussi variées qu'incomplètes, depuis le modèle du choix rationnel du consommateur, qui laisse dans l'ombre la pluralité des acteurs et la formation des préférences (Demeleunaere, 1996), jusqu'à la théorie des préférences révélées (Samuelson, 1948), dont l'adéquation aux comportements objectifs des agents économiques reste problématique (Sen, 1973), en passant par toutes les tentatives, aussi séduisantes que partielles, des économistes hétérodoxes (Lancaster, 1966; Akerloff, 1970; Eymard-Duvernay, 1986), des sociologues de la décision (Simon, 1976) et du choix rationnel (Stigler & Becker, 1977), mais aussi des spécialistes de psychologie cognitive (Bettman, 1979 ; Cohen & Chakravarti, 1990), et des chercheurs en marketing", etc.

Nous ferons le pari que si le choix est une question embarrassante pour les analystes, c'est parce que ces derniers ne se sont pas assez interrogés sur l'extrême ambivalence de l'embarras du choix, ambivalence que l'on retrouve tant du côté des consommateurs que du côté des producteurs. Pour les producteurs, le choix représente à la fois une opportunité (avoir une chance de vendre ses propres produits) et une menace (voir ses produits négligés au profit de la concurrence). Pour les consommateurs, le choix constitue simultanément une ressource (bénéficier d'une pluralité d'alternatives) et une contrainte (ne pas savoir que choisir). Notre thèse est que la compréhension des choix de consommation modernes passe par la saisie de ces deux dilemmes d'une part et de leur mode d'articulation d'autre part.

TROIS AFFICHES POUR AVOIR L'EMBARRAS DU CHOIX... ET OBTENIR LE MOYEN D'EN SORTIR

Comment tirer le chercheur, le consommateur et le producteur de l'embarras des choix? Pour répondre, nous proposons de partir de l'observation de trois affiches publicitaires, de leur grammaire, et de leurs implications quant à l'analyse des choix de consommation.

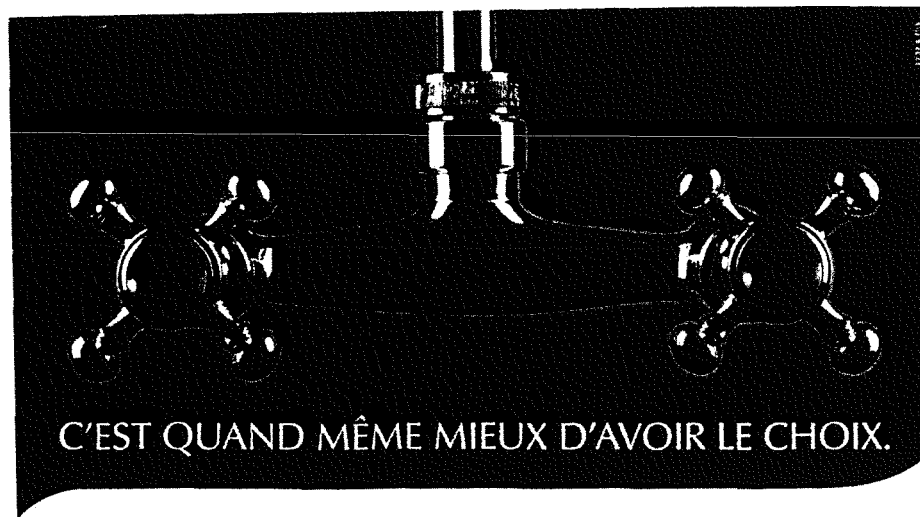
Air Liberté: "C'est quand même mieux d'avoir le choix"

La première affiche est une publicité de la compagnie aérienne *Air Liberté*. L'image représente la partie inférieure d'une pièce de plomberie qui, avec ses deux robinets symétriques et sa forme en "T" inversé, rappelle un avion, avec ses hélices, ses ailes et son empennage. Mais l'important, ici, est moins l'analogie formelle entre la plomberie et l'avion que la bizarrerie propre à la pièce photographiée: à quoi sert d'avoir deux robinets, quand celui de gauche comme celui de droite délivre de l'eau froide? Cette iconographie énigmatique s'accompagne du slogan suivant "C'est quand même mieux d'avoir le choix" et du logo d'"Air Liberté".

En apparence, la scénographie retenue est celle de l'âne de Buridan, du choix entre le même et le même: placé à égale distance de deux robinets délivrant une même eau, l'âne ne sait que choisir, et se laisse donc mourir de soif (ou de crasse). Ici, chaque mention "Froid" vaut pour la même compagnie d'aviation; choisir entre l'une et l'autre serait comme choisir entre deux fois le même transporteur.

1 Pour une revue de littérature sur ce point, cf. Cochoy E, 1995.

2 La concurrence est le "mistigri" de l'économie de marché: chacun la souhaite à son vis-à-vis, et cherche à l'éviter pour soi-même. Sur ce point, cf. Cochoy F., 1995.



Avec 43 villes desservies dont 32 en métropole et 250 vols quotidiens sur 61 liaisons, des millions de voyageurs ont déjà fait le choix d'Air Liberté

Informations et réservations: 0 803 805 805

L'AUTREGRANDE COMPAGNIE INTÉRIEURE

Illustration 1. "*Air Liberté*: C'est quand même mieux d'avoir le choix" (affiche urbaine 4 x 3, mars 1998)

Cette version de l'âne de Buridan est manifestement fallacieuse: je ne peux voir un véritable choix dans une offre qui relève - ici - du monopole (cher au capitalisme d'État) ou - ailleurs - du produit générique (cher à l'économie libérale)³: de même qu'un âne ne saurait concevoir comme deux eaux distinctes ce qui n'est que *de l'eau* offerte dans un seul récipient, l'usager du transport aérien commettrait une erreur en pensant choisir une compagnie, quand il ne fait que consommer "de l'Air Inter", du transport-aérien-un-point-c'est-tout.

La mise en scène ironique de cette fausse version de l'âne de Buridan sert donc de prétexte à l'introduction d'une autre version, plus authentique: le choix entre des "mêmes différents", le choix entre "des" eaux (froide et chaude) plutôt qu'"une" eau (il est toujours question de robinetterie, mais les *marques* sont différentes), le choix entre "des compagnies aériennes" plutôt qu'entre "de l'avion Air Inter"⁴. Pour avoir le choix, il faut que j'aie un package, des noms, et que je puisse identifier le producteur parmi d'autres producteurs. La marque n'a de sens qu'opposée à d'autres marques. Si je n'ai qu'une seule marque, la marque est superflue: elle se confond avec la totalité du produit disponible. Si j'ai une infinité de marques, les marques sont inutiles: il est

-
- 3 Le fait que les capitalismes libéral et national se rejoignent sur le point de l'offre unique - produit générique "naturel" d'un côté; produit "politique" du monopole d'État de l'autre - mérite d'être noté. Le rapprochement montre combien l'économie moderne entend se situer entre ces deux bords, échapper au double contrôle des purs mécanismes du marché et de la régulation d'État.
 - 4 Et accessoirement, bien sûr, le choix entre les choix offerts dans chacun des choix - le choix des lignes et des horaires d'*Air Liberté*, avec ses "43 villes desservies dont 32 en métropole", et ses "250 vols quotidiens sur 61 liaisons".

impossible de toutes les connaître ; la propriété industrielle se dissout dans le produit génériques. Le jeu du package – la différenciation du produit par la marque – est un attribut des oligopoles, ces configurations marchandes dans lesquelles s'affrontent un nombre limité d'offreurs, tels, sur le marché du transport aérien intérieur français, les compagnies *Air Inter*, *AOM* et *Air Liberté*.

En proclamant fièrement "C'est quand même mieux d'avoir le choix", *Air Liberté* joue sur les deux dilemmes évoqués plus haut. D'un côté, la compagnie évoque le dilemme du producteur, en opposant le point de vue du challenger (qui vivra d'autant "mieux" que le choix sera développé) et celui du leader (*Air Inter*, détenteur d'un ancien monopole, qui n'a plus d'autre choix que d'accepter la concurrence, et qui mérite donc "quand même" une petite pensée, ironique et confraternelle). D'un autre côté, *Air Liberté* fait référence au dilemme du consommateur, elle s'efforce de montrer à ses clients potentiels que l'amélioration qui résulte de la diversification de l'offre (obtenir des perspectives et un pouvoir additionnels représentent un "mieux") devrait leur permettre d'en surmonter les inconvénients (choisir nécessite "quand même" un effort nouveau).

Autrement dit: pour le producteur comme pour le consommateur, le "mieux" montre que le choix est un gain, et le "quand même" montre que ce gain a un coût. La question est alors celle des compétences et de la responsabilité de cet effort. Que faut-il faire, et qui doit le faire? *Air Liberté*, modestement, ne fait que poser le problème, en imposant son logo et son offre personnelle comme pistes possibles. Pour lever l'hypothèque de l'"embarras du choix", il faut se tourner vers d'autres messages.

Canal Satellite: "Vous allez enfin vous plaindre d'avoir le choix"

A l'affirmation d'*Air Liberté* - "c'est quand même mieux d'avoir le choix" - s'oppose la déclaration de *Canal Satellite* - "Vous allez enfin vous plaindre d'avoir le choix". La compagnie aérienne insiste sur les avantages du choix ("mieux") sans oublier que ces derniers ont ("quand même") un coût; l'opérateur de réseau câblé met avec humour l'accent sur les inconvénients du choix ("vous plaindre") non sans pointer avec malice les vertus qui lui sont associées ("enfin"). Des deux côtés on retrouve donc le même dilemme, et l'encouragement tacite des marques à le surmonter.



Illustration 2. *Canal Satellite*, "4 films à 20 h 30. Vous allez enfin vous plaindre d'avoir le choix"
(*Canal Satellite*/Ellipse Cable, octobre-novembre 1997)

-
- 5 On comprend ainsi pourquoi le modèle néoclassique exclut l'âne de Buridan: en situation de concurrence pure et parfaite, le caractère atomisé de l'offre rend vaine toute inscription des titres de propriété sur les produits qui, faute de marque, finissent par se confondre dans une même catégorie homogène.

Sur la forme, la publicité de *Canal Satellite* ne nous apprend rien de plus que celle d'*Air Liberté*. La phrase et l'antiphrase désignent le même dilemme, et valorisent chacune l'une de ses composantes, sans jamais expliciter les raisons d'une telle valorisation. Sur le fond en revanche, le message de *Canal Satellite* - ou plutôt l'iconographie qui l'accompagne - nous font progresser. Si j'observe attentivement cette affiche, je m'aperçois que le choix y porte moins, comme chez *Air Liberté*, sur la discrimination de producteurs concurrents, que sur la sélection des services offerts par une même entreprise. Ici, il s'agit moins de choisir entre *Canal Plus* et *Canal Satellite* que de choisir *dans* ce que me propose *Canal Satellite*. Ou plutôt, pour avoir le choix (pour obtenir plusieurs films d'une même chaîne au même horaire), je n'ai plus le choix: il me faut quitter *Canal Plus* et m'abonner à *Canal Satellite*:

Chemin faisant, les deux premières affiches nous apprennent qu'il existe trois façons de cadrer le rapport offre-demande. La première est celle du marché, qui oppose l'avion au train... ou à tout autre moyen de transport ou produit, mais surtout pas l'avion à l'avion. La seconde est celle des marchés: marché du transport aérien (avions d'*Air Inter* contre avions d'*Air Liberté*), marché du cinéma télévisé (films de *Canal Plus* contre films de *Canal Satellite*), etc. Mais la troisième est celle des entrepreneurs de marchés, de ces entreprises particulières que l'on nomme "distributeurs". *Canal Satellite* enchâsse deux marchés, le marché des chaînes de télévision et le marché du film, et entend subordonner la fortune du premier à l'organisation du second. A l'offre séquentielle de ses concurrents (un film après l'autre), peu compatible avec l'idée de choix (en l'instant, je n'ai pas le choix, sauf à changer de chaîne ou à mobiliser mon magnétoscope), *Canal Satellite* entend substituer une offre simultanée (quatre films à la même heure sur la même chaîne). L'âne de Buridan se déplace, il cesse d'hésiter entre les chaînes et leurs films respectifs pour tergiverser entre les films d'une même chaîne.

Le glissement est considérable. D'abord, il nous montre que le marché n'est pas incompatible avec son institutionnalisation, et même tout au contraire: l'hésitation entre deux films sera d'autant plus vive qu'ils démarrent exactement à la même heure au même endroit ou, pour le dire en termes plus généraux, le problème du choix sera d'autant plus prégnant qu'il sera *mis en scène*, c'est-à-dire préparé, aménagé, **cadre**. *Canal Satellite* nous apprend que la concurrence peut être organisée, et pas seulement par l'État: l'exercice même du jugement en économie de marchés suppose bien souvent la sélection préalable des produits qu'ils convient de juger, voire, comme nous allons le découvrir, la prédétermination des appuis sur lesquels fonder un tel **jugement**⁷ Nous découvrons peu à peu que l'on est rarement seul à choisir et que, pour choisir, il faut souvent que d'autres le fassent plus ou moins à notre place.

Boulangier: "Face à tout ce choix, j'aime avoir un spécialiste à mes côtés"

Le très discret "quand même" d'*Air Liberté* ou le plus explicite "vous plaindre" de *Canal Satellite* nous ont renseigné sur l'une des attitudes les plus répandues en économie du package: s'il est possible que le consommateur cherche à maximiser sa satisfaction, il est certain qu'il cherche à minimiser le temps et l'énergie consacrés à choisir. Entre l'absence de choix, qui évite tout effort mais ne garantit pas la satisfaction du consommateur, et l'excès de choix, censé procurer une meilleure satisfaction au prix d'un investissement cognitif problématique, comment choisir? C'est cette difficile question que pose et résout l'affiche de *Boulangier*.

6 Le mouvement n'a, dans le cas précis, guère d'incidence pour les intérêts en présence, dans la mesure où *Canal Satellite*, on l'aura deviné, est une filiale de *Canal Plus*: choisir dans ce que me propose *Canal Satellite*, c'est donc encore choisir dans tout ce que m'offre la galaxie *Canal Plus*.

7 Nous rejoignons ici B. Latour et M. Callon (Latour 1994; Callon M., 1997; Callon M. & Latour B., 1997) lorsqu'ils nous montrent l'importance du "cadre" objectif des interactions, ce prodigieux travail d'épuration, d'internalisation, et de stabilisation du monde économique sous forme de catégories, de nomenclatures et de modèles, qui seul permet de rendre compte de l'existence et de l'action d'agents "calculateurs" en économie de marché.



Campagne d'image - Septembre 1997
La compétence dans le choix

BOULANGER

Illustration 3. *Boulanger*: "Face à tout ce choix, j'aime avoir un spécialiste à mes côtés",
affiche urbaine 4 X 3, septembre 1997.

Comme *Canal Satellite*, *Boulanger* organise le choix, choisit les produits qu'il entend offrir au consommateur. Apparemment, il s'agit d'un choix simple: sur l'affiche, les produits que je vois sont désignés par des pictogrammes stylisés: un lave-linge, un téléviseur, une chaîne-Ri-Fi, un micro-ordinateur. *Boulanger* organiserait un marché parfait, où le choix se poserait entre produits génériques différents. Mais le "tout ce choix" du slogan et l'attentisme de la jeune femme – le menton sur la main, on le sait depuis Rodin, connote la perplexité – cadrent mal avec une offre aussi limpide.

En matière d'électroménager, les préférences sont souvent exclusives: le consommateur se déplace rarement chez *Boulanger* ou chez *Darty* pour acheter l'ensemble des appareils présentés, encore moins pour les combiner en quantités variables! Le plus souvent, le consommateur vient dans un tel commerce pour acquérir ou remplacer l'un ou l'autre de ces appareils, et son choix ne porte donc pas sur la machine à laver plutôt que sur le téléviseur, mais sur tel ou tel téléviseur, ou sur telle ou telle machine à laver. Derrière le choix simple, il y a donc un choix compliqué. Ou plutôt, la simplicité des pictogrammes renvoie à la perplexité de la consommatrice: incapable de faire la différence entre tous les lave-linge, tous les téléviseurs, toutes les chaînes Ri-Fi ou tous les micro-ordinateurs, cette dernière les confond tous, et attend donc *qu'on veuille bien l'aider* à y voir plus clair, à différencier les produits identiques.

"Face à tout ce choix, j'aime avoir un spécialiste à mes côtés", dit la jeune femme. Derrière la jeune femme, *Boulanger*. Le distributeur professionnel est celui dont la mission consiste à *organiser* le choix, deux fois: le distributeur organise une première fois le choix (objectif), en rassemblant et en diversifiant l'offre, afin que le consommateur dispose dans un même lieu et dans un même temps de la meilleure information et de la plus grande liberté possibles, mais le distributeur organise une deuxième fois le choix (subjectif), en assistant le consommateur pour vaincre son incertitude, face à la multiplicité d'objets difficiles à différencier.

Peu importe, ici, la manière et la pertinence des sélections premières (la politique d'achat du magasin) ou seconde (la politique de vente). Ce qui compte à ce stade de notre enquête, c'est bien de remarquer que la distribution moderne se donne pour mission de gérer la scène de l'âne de Buridan : elle entend en poser les termes (offrir le choix entre le même et le même), et en donner simultanément le mode de résolution (*intervenir* pour que les consommateurs puissent se décider entre des alternatives *a priori* difficilement discernables). Pour faire face au choix de l'âne sans hésiter comme un âne, il faut une médiation: sur les marchés modernes, l'engagement des choix de consommation demande que la rationalité du consommateur puisse être déléguée, ou tout au moins équipée (par exemple, grâce à l'intervention d'un "spécialiste").

PHENOMENOLOGIE DU CHOIX

Avant d'être un problème de sociologie ou d'économie, le choix est d'abord une question d'appréhension objective et subjective des phénomènes. Choisir, c'est prendre cet objet-ci plutôt que cet objet-là, et donc apprendre à discerner les objets, à les différencier. Fort heureusement, grâce à Christian Bessy et Francis Chateauraynaud (1995), nous savons désormais comment les personnes s'y prennent pour "estimer" les objets. Pour donner "prise" à leur jugement, elles s'appuient à la fois sur des "repères" conventionnels (par exemple, la définition générique d'un objet: lave-linge, téléviseur, chaîne Hi-Fi, ordinateur) et sur les "plis" matériels inscrits dans les objets empiriques, sur la diversité des formes, des couleurs, des signes (marque, boutons, inscriptions et équipements divers présents sur tel ou tel appareil)".

L'évaluation des objets de consommation engage donc, tout comme l'estimation des œuvres d'art, cette tension toute particulière entre *l'idée d'un* objet et le *corps des* objets. La question n'est pas nouvelle: entre le concept et les choses, comment choisir? Cette question rappelle non seulement, bien sûr, l'âne de Buridan, mais surtout le grand débat qui, jadis, anima les pères de ce même âne: la vieille querelle médiévale entre réalisme et nominalisme. Quand les réalistes situent la réalité au niveau des seuls idées et concepts généraux, les nominalistes placent l'existence objective au niveau des seuls individus singuliers (Jean Buridan émargeait, comme chacun sait, auprès du second camp)!",

Le dilemme du consommateur, ou l'âne de Buridan entre réalisme et nominalisme

Entre ces deux alternatives, qu'il soit ou non versé dans la scolastique médiévale, le consommateur se montre plus embarrassé. Au départ, son appréhension du problème du choix est forcément réaliste. S'il ne sait que choisir, c'est parce que les produits lui semblent relever d'une même entité: il partage en cela la vision tautologique de l'économie classique, pour laquelle «les produits sont des produits» (Lancaster, 1975). Mais l'objectif même de choix commande l'adoption d'une perspective nominaliste: choisir, c'est passer du concept à la chose, glisser de l'idée du produit à la matérialité de ce produit-là!.

-
- 8 L'affiche de *Boulangerie* que nous retenons ici fait partie d'un triptyque. Les deux autres affiches sont soutenues par les slogans "Enfin un magasin où j'en ai pour mon plaisir" et "En allant au moins cher on gagne du temps, donc de l'argent", L'affiche que nous commentons porte sur la qualité, les deux autres introduisent les thèmes, respectivement, de l'hédonisme et du prix. Qualité, prix, plaisir: *Boulangerie* met en scène tous les ressorts de la consommation moderne.
 - 9 "La prise est le produit de la rencontre entre un dispositif porté par la ou les personnes engagées dans l'épreuve [repère] et un réseau de corps fournissant des saillances, des plis, des interstices" (Bessy & Chateauraynaud 1995, p. 239).
 - 10 Pour saisir toute l'importance du débat entre réalisme et nominalisme pour les sciences sociales, cf. Desrosières 1993, pp. 89-92.
 - II L'alternative de l'âne de Buridan peut être reformulée de la façon suivante: conserver le réalisme en sacrifiant le sujet (idéalement, un seau d'eau est un seau d'eau, et l'on ne peut choisir), sauver le sujet en condamnant le réalisme (deux seaux d'eau sont toujours différents sous quelque rapport). L'âne doit savoir s'il veut mourir pour des idées, ou vivre pour des objets.

Le problème, pour avoir de très respectables racines philosophiques, n'en a pas moins de solides prolongements dans le monde trivial de la consommation courante. Pour le comprendre, évoquons une situation banale. Le samedi vers dix heures, je me rends au supermarché avec la liste que m'a préparée mon épouse. Dans la main gauche, j'ai ma liste, dans la droite, mon caddie. Entre les deux, j'ai bien sûr ma tête, que je déplace de bas en haut pour regarder ma liste, et de gauche à droite pour établir une adéquation entre ce que demande le bout de papier et ce que me proposent les rayons. Sur la liste, je lis "pâtes". Cela tombe bien: je suis devant le rayon du riz, des pâtes et autres aliments en conserve.

Mais face aux "pâtes" du magasin, je suis plus embarrassé: un rapide regard me rappelle qu'il ne faut pas confondre les coquillettes, les spaghetti et autres macaroni... proposés par *Barilla*, *Carrefour*, et cette marque inconnue signalée par un bandeau "premier prix", sous la forme de paquets de 250 g, 500 g, un kilo... dans des emballages en carton, rigides et opaques, ou dans des sachets en plastique, souples et transparents. Perplexe, je me rapproche, et j'observe d'autres indications: le "temps de cuisson" varie de 5 à 20 minutes, les œufs sont "frais ou reconstitués", etc. J'ai bien, comme dit la chanson, des pâtes, des pâtes, oui... mais des pâtes emballées... c'est-à-dire des pâtes toutes différentes les unes des autres, non seulement par la forme (matérielle) mais par les formes (scripturales) qui les définissent et les différencient. Je m'aperçois donc qu'il me faut négocier avec deux listes: l'une, réaliste, est celle de mon épouse pour qui, incontestablement, les pâtes existent au supermarché. L'autre, nominaliste, est celle du linéaire pour qui, manifestement, un paquet de pâte n'en vaut pas un autre, sauf peut-être tel exemplaire d'un même paquet!-. Comment puis-je concilier l'une et l'autre?

Je peux, d'un côté, mobiliser ce que je sais des préférences de mon épouse, par exemple en me souvenant qu'elle aime bien les spaghetti. Mais cet exercice n'épuise pas mon problème: à supposer que mon expérience familiale des spaghetti se limite à leur dégustation¹², je ne puis savoir lesquels acheter: *Barilla* ou *Carrefour*. Pour m'aider, je peux donc, d'un autre côté, mobiliser l'autre liste: scruter les paquets, *me faire conseiller* par les inscriptions. Peut-être la mention "pâtes alsaciennes" et le prix inférieur de *Carrefour* entraîneront-ils mon adhésion (je ne veux pas trop dépenser, et la promesse du terroir pourrait bien prévenir les éventuelles objections de mon épouse, qui tient à ce que les pâtes "aient du goût").

L'important, ici, n'est pas encore de savoir quels signes seront plus discriminants que d'autres, et selon quels mécanismes s'établit cette discrimination¹³, mais simplement d'observer que mon choix de consommation mobilise une double délégation: d'un côté, j'agis comme mandataire des exigences réalistes de mon foyer (inscrites sous forme de liste d'achat¹⁴) ; de l'autre je décide avec l'aide des packages (auxquels je délègue donc une part de ma rationalité, en m'appuyant sur les raisons de choix qu'ils avancent).

Précisément, cette tension du consommateur entre son éventuelle appréhension réaliste des produits et sa préhension nécessairement nominaliste des packages¹⁵ sert de point d'appui à l'activité de tous

12 Mais dans ce cas, la différenciation nominaliste des produits est toujours possible, comme le montre l'attitude de ces consommateurs qui s'attachent à repérer d'éventuels défauts d'emballage - chocs, fuites, etc... - pour arrêter leur choix définitif.

13 Ce qui est faux, bien sûr: l'exemple est une fiction!

14 Pour une analyse de cette question, cf. Cochoy F., 1998 et Cochoy F., 1999 b.

15 Bien évidemment, les listes comportent souvent des marques, Mais le sens des inscriptions correspondantes reste à préciser: il peut s'agir ou bien d'une manière de désigner une catégorie de produits ("scotch" pour ruban adhésif) ou bien d'une façon de prescrire un produit particulier ("Nutella" plutôt que n'importe quelle pâte à tartiner). Seule la personne qui a établi la liste est à même de lever une telle ambiguïté (pour une analyse du rôle des listes dans les choix de consommation, cf Spiggle 1987).

16 Comme le résume si bien M. Adam: "Au lieu de me perdre dans le spectacle du monde, le toucher me ramène à l'individualité de mon être et des choses et à leur discontinuité, vécue dans la pluralité de mes rapports actifs avec ces choses. Je ne peux toucher qu'une seule chose à la fois; l'espace vécu me rend responsable et me contraint à m'engager. Alors que les deux options nutritives étaient présentes à mon esprit [celui de l'âne de

les spécialistes de l'offre - fabricants, distributeurs, marketers, packagers, merchandisers... - qui s'efforcent de la réduire. Les professionnels de la vente tentent chacun, en quelque sorte, de "mettre la rationalité en boîte" (au propre comme au figuré), c'est-à-dire de fournir des motifs de choix, qui puissent convaincre que c'est bien tel produit, et non tel autre, qui correspond le mieux à l'idée que chaque consommateur se fait du produit. On permet ainsi au consommateur de préserver ses bonnes intentions (faire le meilleur choix) sans exiger de lui un investissement déraisonnable (rationaliser indéfiniment).

Grâce à l'équipement de son choix par une rationalité tierce, inscrite dans - ou plutôt sur - les choses, le consommateur peut enfin adopter un comportement nominaliste (considérer que les produits sont *effectivement différents* et choisir celui-ci) tout en préservant sa paresse réaliste (ne pas établir soi-même les raisons de cette différence pour se *reposer sur* autre chose). Au bout du compte, l'âne de Buridan peut obtenir l'avoine et l'estimation de l'avoine (le consommateur peut considérer qu'il emporte des pâtes de qualité sans avoir à les goûter immédiatement/à les contempler indéfiniment)¹⁷

Comment sortir l'âne de Buridan de son enclos spatio-temporel: rationalité limitante et rationalité distribuée

L'intervention du package sera d'autant plus efficace qu'elle permet de surmonter non seulement la tension entre lecture réaliste et action nominaliste, mais aussi les contraintes spatiales et temporelles qui alourdissent cette tension. En effet, lorsque j'hésite devant mon rayon de pâtes, la résolution du problème me paraît à la fois très urgente et très dépendante de mon environnement.

Avant d'en venir aux pâtes, j'ai dû en passer par le dentifrice, le pain, les légumes, les produits frais (etc.). Et après les pâtes, il me faudra encore trouver du sucre, des confitures, de la lessive liquide et des éponges (etc.). Mon choix s'insère donc dans une double contrainte. Celle de la situation, qui le rapporte à des dispositifs extérieurs (famille, liste, packages, rayons), et celle du temps, qui me commande d'être de retour à la maison avant midi, alors qu'il est déjà presque onze heures et que le ventre des enfants donne sans doute déjà des signes d'impatience. Partant, l'impératif temporel m'empêche de choisir trop longuement:

Le temps ne nous est pas une réalité extérieure. Nous pouvons l'utiliser, en faire notre allié direct... Mais nous pouvons aussi devenir la victime de la temporalité qui, alors, s'écoule sans nous en nous. Ainsi se montre la part que le temps joue dans la décision. Ne pas se décider, c'est se décider contre la décision, c'est donner un sens au temps, c'est à la lettre "perdre son temps", puisque cela nous conduira hors de la temporalité. Ce qui caractérise l'aspect temporel de la conduite de l'âne de Buridan, c'est qu'elle n'a pas œ

Buridan], l'acte que je dois effectuer pour en atteindre une me fait considérer que les seaux sont bien ailleurs et que l'accès à cet ailleurs dépend de mon initiative. Je serai conduit ainsi à passer d'un espace conçu à un espace perçu, à voir l'espace comme le lieu de mon action effective sur les choses". (Adam, 1985, p. 464).

- 17 Il existe bien sûr une troisième alternative, celle du choix au hasard. L'intervention du spécialiste vise donc à avancer telle raison de choisir en lieu et place d'un travail cognitif absolu (choix rationnel) ou d'un dilettantisme consommateur radical (choix aléatoire). Notons toutefois que le choix au hasard peut tout de même faire l'objet d'une maîtrise technique, via la prolifération des marques: dans l'hypothèse d'un choix aléatoire, chaque marque a la même probabilité $1/N$ d'être choisie (N représentant le nombre total de marques auxquelles le produit est offert). Supposons que la marque X n'ait qu'un seul concurrent, Y . Le marché oppose deux marques, dont la probabilité de choix est de $1/2$. En proposant son produit sous deux marques différentes, X_1 et X_2 , le producteur du produit X répartit le choix total sur trois marques (X_1 , X_2 , Y). La probabilité de choix d'une marque quelconque devient $p(M) = 1/3$. Les probabilités de X_1 et X_2 s'additionnent; la prolifération des marques permet ainsi de capter les deux tiers du marché là où l'affrontement de deux marques n'offrait que la moitié (pour une présentation moins schématique, cf Abraham-Frois 1985, p. 350). A long terme cependant, la concurrence par la seule prolifération des marques devient suicidaire: chacun multiplie ses propres marques pour contrer la prolifération des marques concurrentes, et l'effet global finit par dissoudre l'idée même d'une marque, la notoriété d'un produit étant assez peu compatible avec l'atomisation de l'offre. Le marché de la lessive en a fait les frais: il semble que la prolifération initiale des marques (*Procter & Gamble* contre *Unilever*) se soit stabilisée pour laisser la place à d'autres stratégies: lessives compactes, liquides, bio, etc. Il en va de même dans le secteur (symétrique !) de l'électroménager.

commencement. Le temps précédent était fait de simple continuité. Alors l'âne aurait pu, en donnant au temps du vouloir et de l'activité son sens de discontinuité, participer activement à une rupture.... Au lieu de laisser aller le réel, je prends l'initiative de lui demander ce qui le caractérise. ... Il faut ainsi qu'une rupture, un changement, un nouveau champ de perspective s'ouvre, par exemple ici que la nourriture doit cesser d'être un objet de réflexion pour devenir une matière à nutrition,

(Adam, 1985, pp. 462-463),

Si l'on pense la rationalité du choix sous le rapport du temps, il devient rationnel de ne pas être rationnel : l'exercice de la rationalité, qu'elle soit illimitée ou limitée, peut fort opportunément se trouver suspendu par l'intervention d'une rationalité "limitante" : celle qui me commande, lorsque j'estime que mon expectative prend des proportions déraisonnables, d'arrêter de "me prendre la tête" pour un simple paquet de pâtes et de faire un choix, si discutable fût-il.

A la contrainte du temps s'ajoute celle de l'espace, du monde qui m'entoure et me définit comme décideur. L'expression "le décideur" n'a aucun sens : c'est une contradiction dans le terme. La décision ne peut reposer sur une instance singulière; on ne décide jamais seul. Bien évidemment, cela est vrai pour l'individu qui, comme moi, agit dans un cadre collectif, et partage nécessairement sa décision avec sa famille, Son entourage immédiat, Son expérience préalable de ce "genre de processus" (rationalité "procédurale" d'Herbert Simon [1976]). Au supermarché, il est clair que je décide *pour* mes proches, *avec* ma liste et *dans le cadre* du supermarché, et que mon choix engage les goûts que je prête à ma famille, la mission que l'on m'a confiée, le comportement de mes voisins de rayon, voire la prise en compte des caméras de surveillance - je ne vais tout de même pas me faire remarquer en restant la journée durant face à un étalage de pâtes alimentaires ! Mais l'impossibilité de décider seul vaut tout autant pour l'individu solitaire, égoïste, insensible au qu'en dira-t-on qui, prêt à oublier sa famille, sa liste, les autres acheteurs et même les caméras soupçonneuses, déciderait... de s'enfermer dans un choix strictement personnel. Car en situation d'âne de Buridan, même un grand solitaire de cette espèce ne pourrait se déterminer seul; il lui faudrait s'appuyer sur les objets, voire attendre d'eux qu'ils viennent l'aider dans son choix:

Lorsque le bien ne se manifeste pas de lui-même, l'esprit humain est susceptible de le provoquer, voire de se le donner. Mais précisément si l'homme ne provoque pas ce choix, n'est-ce pas parce qu'il attend la décision de ce qu'il contemple? Il veut être déterminé à agir; et les choses égales rendent cette détermination impossible. Alors attendre d'agir c'est attendre encore qui décidera pour nous.

(*Ibid.*, p. 456).

Mais les deux contraintes, une fois rapprochées, se transforment en ressources pour l'action: la contrainte de temps me porte vers l'espace, le souci de ne pas consacrer trop de temps au choix vient rencontrer les dispositifs qui m'aident à choisir - la rationalité limitante me tourne vers la rationalité distribuée. Car avant d'être un attribut du consommateur (dont l'identification pose problème), la rationalité se trouve dispersée dans les gens et dans les choses qui encadrent l'espace et le temps des choix: expérience personnelle, routines d'achat, prescriptions d'autrui, conseils des vendeurs, listes d'achat, argumentaire des packages, savoir-faire des spécialistes de la vente, voire essais comparatifs des organisations consuméristes. Les choix de consommation contemporains sont en grande partie "pré-fabriqués", répartis dans un ensemble d'outils du "prêt-à-choisir!".

Par conséquent, comprendre les choix de consommation n'exige plus que l'on s'intéresse aux personnes et à leurs motivations subjectives, en leur demandant "pourquoi" ou "comment" elles se sont décidées, mais nécessite de se tourner vers la scène marchande objective, vers le trinôme consommateur-package-producteur, en demandant à chacun de ces éléments "quoi" décide. Pour le dire en d'autres termes, au lieu de harceler les consommateurs de questions pour les entendre

18 Le cardinal de Retz ne disait pas autre chose, en soutenant que l'excès de calcul pouvait être un mauvais calcul (cité par Favereau, 1996, p. 7). Pour clarifier ce problème peu fréquenté par les économistes, Serge Latouche (1994) propose de distinguer entre le "raisonnable" et le "rationnel".

19 Cette expression commence à se retrouver dans le monde courant, fût-ce à titre de dénégation lorsque, par exemple, *Le Nouvel Observateur* refuse de considérer son palmarès des meilleurs lycées comme un "guide du prêt-à-choisir" (Fohr, 1998).

dire "c'est pour ça que je me suis décidé" (rationalité classique) ou "c'est comme ça que je me suis décidé" (rationalité procédurale), mieux vaudrait se taire et les écouter quand ils chuchotent entre eux: "C'est ça (ou c'est lui) qui m'a décidé" (rationalité distribuéej-".

La prise en compte de l'environnement matériel de la décision-let la mise à jour des dispositifs d'équipement intentionnel des choix confortent les conclusions des travaux de psychologie portant sur la « cognition située » : seul le monde extérieur nous offre les moyens de nous orienter dans le monde; notre mémoire et notre cognition résident bien davantage dans les objets -« check-lists» (Hutchins, 1994) et autres « artefacts cognitifs» (Norman, 1994) - que dans la confrontation entre notre psyché et une information générale et abstraite. Nous nous orientons d'autant mieux que nous prenons appui sur les choses (Dodier, 1993), comme le montre l'admirable étude de Jean Lave et de ses collègues sur l'arithmétique des consommateurs: en l'absence d'indication du prix au kilo, la manipulation physique des objets empiriques permet des comparaisons beaucoup plus fiables que la pratique scolaire d'une règle de trois le plus souvent oubliée ou mal maîtrisée (Lave & al., 1984).

TECHNOLOGIE DU CHOIX

La progressive spécialisation du choix et de la consommation, ou le passage du "tasting" au "testing"

Face au consommateur, donc, le producteur, avec, entre les deux, le produit et tous ses équipements. Comme dans la théorie micro-économique, les deux figures extrêmes du triptyque sont exactement symétriques. Le choix de l'un est aussi le choix de l'autre: si le consommateur doit souvent se décider entre le même et le même, le producteur doit *se positionner* vis-à-vis de ses concurrents, se demander vers quel consommateur se tourner, vers quel type d'équipement s'orienter. Le package est un miroir, qui met un âne de Buridan (le consommateur) face à son image (le producteur). D'un côté du miroir, le premier cherche à saisir la différence comme propriété inscrite *dans* les choses, de l'autre côté, le second cherche à construire la différence comme ensemble de propriétés inscriptibles *sur* les choses. Pourtant, en économie du package, les figures du consommateur et du producteur sont fondamentalement asymétriques quant à la façon dont chacun traite le choix.

Au départ, l'asymétrie n'existe pas: producteur et consommateur sont tous deux des professionnels du choix, tous deux estiment et valorisent les produits, tous deux les essayent, les jugent, passent du temps à les hiérarchiser, à les vanter, à en changer. De même que les consommateurs anticipent l'adéquation des produits à leurs préférences, les producteurs s'efforcent d'anticiper l'adéquation de leur production à cette première anticipation (Hennion & Dubuisson, 1993). Mais au fil du temps, l'exercice itératif et la convergence progressive de ce genre d'anticipations croisées a fini par provoquer une certaine division du travail cognitif marchand.

20 Ici, l'enjeu est moins **théorique** que méthodologique: la question "pourquoi avez vous fait cela" devient impossible en sociologie, soit parce que le pourquoi d'après ne correspond pas au pourquoi d'avant (rationalisation *a posteriori*), soit parce qu'il n'y a pas de pourquoi (ni avant, ni après: ni rationalité *ex ante* ni rationalité *ex post*). L'idée d'acteurs "récalcitrants" chère à Bruno Latour (1997a) ne demande pas seulement, comme le préconise l'auteur, de revenir au durkheimisme et à l'observation des pratiques effectives, mais aussi à Weber: le sens se reconstruit, mais ne s'atteint pas empiriquement (contrairement à une idée répandue, la pratique de l'entretien comme mode d'accès au sens subjectif est totalement étrangère à Weber). Il faut observer les pratiques, et non les faire dire, ou tout au moins, il faut observer les seuls dire performatifs: examiner les compétences et les théories de l'action, et les examiner en situation. Il convient d'étudier comment les gens disent qu'ils s'y prennent: la seule question valable est celle du comment. Face au brouillage actuel entre faits et valeurs (Latour, 1997b), les représentations doivent être rapportées à des faits.

21 Pour une mise au point récente et pertinente sur l'analyse sociologique de la décision, cf. Boissières, 1997.

Durkheim (1986) avait montré combien l'émergence de la division du travail provenait de l'extension et de la densification des relations sociales. Dans une société de plus en plus vaste et de plus en plus complexe, les différentes fonctions tendent à s'autonomiser, à se diversifier, à se différencier. Il en va de même dans le monde des objets marchands. La multiplication croissante des échanges économiques a eu une double conséquence: l'énorme prolifération des objets d'une part, la forte complexification de certains d'entre eux d'autre part. Face à des objets de plus en plus nombreux et de plus en plus complexes, les consommateurs ont eu tendance à échanger un gain de temps cognitif contre un abandon partiel de leur expertise, à déléguer le problème d'un choix de plus en plus fréquent, long et délicat en direction des producteurs et des autres professionnels de l'équipement du marché. En effet, avec la complexification des objets et la multiplication des situations de choix, le mode d'appréhension des biens et services marchands change.

Le type de relation aux objets le plus simple et le plus ancien est sans aucun doute le corps-à-corps, ce "régime de familiarité" (Thévenot, 1994) dans lequel le choix des choses est indissociable de leur consommation effective. Choisir, c'est consommer: l'hésitation, loin d'entraver la saisie des objets, la précipite au contraire, sous les espèces d'une évaluation directe de la chose que l'on goûte--. Nous appellerons "tasting" ce mode d'évaluation immédiat et corporel des choses, dans lequel la procédure de choix et l'expérience de la consommation, comme les individus des sociétés segmentaires, sont indiscernables, ne font qu'un.

A mesure que les objets sont devenus plus nombreux et plus complexes (notamment via l'imposition du "packaging" qui coupe l'accès direct à l'objet, multiplie les définitions possibles, et surtout oblige à choisir *avant* de consommer), le choix et la consommation sont devenus deux fonctions distinctes-ô, La distinction des fonctions a ouvert sur leur spécialisation: ne pouvant estimer lui-même des produits de plus en plus emballés, complexes ou opaques, le consommateur s'est contenté de consommer, en déléguant une part croissante de la procédure du choix en direction des objets eux-mêmes, ou plutôt de leurs "équipementiers": *Guide Hachette des vins*, guides d'achat de la FNAC, normes de l'AFNOR, essais de *l'Autojournal*, labels divers, prescripteurs (Hatchuel, 1998) et réseaux de jugement (Karpik, 1989). Nous appellerons "testing" ce mode d'évaluation indirect et abstrait des biens et services, dans lequel la procédure de choix et l'expérience de la consommation, comme les fonctions des sociétés à solidarité organique, sont différenciées et spécialisées.

Alors que le "tasting" repose sur une expérience subjective, singulière et synthétique des objets, le "testing" engage des expériences (au sens d'expérimentation) à la fois plurielles, objectives et analytiques. L'action de goûter visait avant tout à une impression globale et sensorielle; l'action de tester recherche une caractérisation multiple et fonctionnelle (Thévenot, 1993). D'où l'asymétrie dont nous parlions plus haut: aujourd'hui, alors que les consommateurs doivent se décider dans l'urgence, afin de résoudre dans un minimum de temps une multitude de choix problématiques, les professionnels du choix (producteurs, laboratoires d'essai, distributeurs, organisations consoméristes...) peuvent se concentrer sur tel ou tel produit, pour lesquels il ont le temps et surtout les moyens de réfléchir, d'enquêter, d'évaluer, d'argumenter, bref - de construire les équipements susceptibles de faciliter le choix de leur vis-à-vis. Alors que, face aux produits emballés, les uns doivent reporter l'estimation définitive des objets à une expérience *ex post*, après l'achat, les autres maîtrisent le temps de la commercialisation, et peuvent aménager le choix *ex ante*.

Le choix de la fin n'est pas substituable à la consommation du début. Sans doute, le "testing" cherche à anticiper le "tasting", à désigner le produit qu'il convient de choisir pour bien consommer, à formaliser les critères et les gestes d'un usage possible. Mais, justement, il s'agit de critères et de gestes formalisés, fonctionnalisés, normalisés. Le consommateur équipé choisit et goûte désormais en consomériste; son choix et sa consommation sont désormais instrumentés,

22 On n'hésite pas pour goûter, mais l'on peut hésiter après avoir goûté, si l'expérience de la consommation ne fait apparaître aucune différence significative.

23 L'âne de Buridan ne saurait appartenir à cette économie-là. Si le choix précède la consommation, c'est que quelque chose est intervenu pour empêcher l'estimation directe des objets. Il y a un fermier qui a disposé le(s) seau(x) et/ou lié l'avoine, et qui demande à l'âne de choisir avant que de consommer.

enchâssés dans tout une sene d'équipements, de cadres, de nomenclatures, de critères et de comportements "typiques"; partant, le comportement du consommateur ne saurait être compris sans faire référence à l'ensemble des médiations qui lui donnent sens (Hennion, 1993).

Le dilemme du producteur, ou l'âne de Buridan entre mimétisme et différenciation

Bien sûr, comme l'âne de Buridan, les spécialistes de l'offre peuvent douter, ne pas savoir vers quel modèle de consommateur se tourner, hésiter entre le client rationnel et le client rêveur, tergiverser entre la clientèle fortunée et le grand public, etc. Mais ils gardent l'initiative: face à la multiplication des offres similaires et/ou difficilement discernables, les professionnels savent que leur métier consiste à toujours *faire quelque chose*, à aider le consommateur à choisir, c'est-à-dire à agir dans le bon sens (celui de tel produit). Le problème, pour le producteur, n'est donc pas de choisir entre telle ou telle forme d'équipement (non seulement chaque forme peut être soumise à l'épreuve du marché, mais deux formes peuvent être jouées simultanément: par exemple, vendre un ordinateur à la fois sur la "portabilité" et "la performance"). Le problème est plutôt de définir le produit et son équipement ensemble ; la difficulté consiste à savoir quel produit vendre et comment le vendre.

Illustration 4. Olivetti. "Portable ou performant? Les deux !" (*Sciences et Vie Micro*, n° 160, mai 1998, p. 191)..

La première question (savoir quel produit vendre) consiste à choisir son marché, à se situer comme concurrent, à proposer son produit comme alternative à des produits similaires - jouer la carte du mimétisme pour élargir l'éventail du choix. La seconde question (savoir comment vendre le produit) revient, au contraire, à se positionner par rapport à la concurrence, à singulariser son offre selon telle et telle caractéristiques - jouer la carte de la différenciation pour emporter la décision. Comme l'a magnifiquement montré Jean-Marc Pointet, le problème du producteur consiste ainsi à trouver la meilleure combinaison possible entre mimétisme et différenciation :

La stratégie Produit d'une firme intègre un double mouvement antagonique qui consiste à reprendre des caractéristiques des produits à succès et à se démarquer de ces mêmes produits. Les stratégies de mimétisme, consistant à intégrer, dans les produits, des caractéristiques d'un ou plusieurs concurrents

(directs ou potentiels), ont une fonction de sélection et de reprise de caractéristiques existantes. Celles-ci sont combinées avec des caractéristiques innovantes. Loin d'être cantonné à un comportement passif ou défensif, il apparaît au contraire que le mimétisme est souvent actif. Dans un processus d'amélioration-transformation des produits existants, il est généralement actif et offensif, délibérément associé à un comportement mutant d'intégration de caractéristiques innovantes pour mieux concurrencer le produit mimé. La copie à l'identique n'existe pas, toute copie est une transformation. Dans bien des cas, le produit mimétique est meilleur que l'original. Il n'y a pas étanchéité entre différenciation et mimétisme, mais au contraire une intersection.

(Pointet, 1997, p. 65)

Les producteurs sont les fermiers de l'âne de Buridan: d'un côté, ils s'efforcent de reproduire l'âne, d'aménager les choix entre ces produits identiques qui le définissent, mais d'un autre côté, ils s'appliquent à sauver l'âne de son indécision congénitale pour se sauver eux-mêmes, ils travaillent à différencier leurs produits afin que ces derniers puissent être consommés.

SIEMENS

\sqrt{n} [port@bleJX



Un Siemens.

NOUVEAU S10
L'ergonomie et la simplicité
Avec le S10, Siemens invente une nouvelle génération de produits alliant haute technologie et simplicité d'utilisation. Sans mode d'emploi, deux touches interactives de dialogue permettent d'accéder facilement aux fonctions les plus évoluées. Le S10, c'est aussi le premier GSM au monde avec écran couleur, 4 jours d'autonomie en veille avec la batterie standard, un son hi-fi*, transmission de données et fax.
Alors pourquoi se compliquer la vie avec un portable quand le NOUVEAU S10 mondial des télécommunications privées vous propose le S10 ?



100% fiable
 100% fiable
 100% fiable

Siemens
tu nous étonneras toujours*

<http://www.siemens.fr/pn>

Illustration 5. Mimétisme et différenciation: portable générique contre portable *Siemens*
(*L'Express*, n° 2416, semaine du 23 au 29 octobre 1997)

Lorsque l'entreprise *Siemens*, par exemple, oppose la photographie de "son" téléphone portable à la figuration "du" téléphone portable générique, elle entend bien se situer sur le "marché de la téléphonie mobile" (mimétisme) tout en mettant en avant sa "couleur" personnelle, au propre comme au figuré (différenciation). Mieux encore: dans l'affiche, le mimétisme se retrouve tout entier dans le produit générique (qui fusionne tous les produits concurrents en une seule et même entité) et la différenciation se résume tout entière au seul produit vraiment différent: celui de *Siemens*; en soulignant la spécificité d'un téléphone coloré *tous téléphones égaux par ailleurs*, *Siemens* pose le problème du choix et le résout en même temps.

65

L'équipement du choix et le rôle de la confiance

A partir du moment où le produit est défini du dehors, son évaluation se déporte en évaluation de ses évaluations, donc de ses évaluateurs. Quelle confiance puis-je accorder à *Siemens*? La couleur est-elle un bon critère pour choisir un téléphone portable? Et de façon plus générale, quelle confiance puis-je accorder aux différents critères de choix qui me sont proposés, aux mesures et aux présentations qui m'en sont fournies? Sitôt que la rationalité se trouve déléguée et distribuée dans le monde des choses, tout choix de consommation engage la confiance que le consommateur accorde à ses "porte-choix" (Karpik, 1989).

Le problème rappelle le paradoxe de Newcomb, bien connu en théorie des jeux. Dans ce paradoxe, un génie tout puissant propose de choisir entre deux boîtes, également closes, dont l'une, opaque, est supposée contenir un million de dollars tandis que l'autre, transparente, contient 1000 dollars. Le génie précise que si l'on prend les deux boîtes, la boîte opaque sera vide. Le problème du choix réside alors dans la difficulté qu'il y a à combiner la certitude d'un gain faible avec l'incertitude portant sur la fiabilité du génie (d'après Gomez, 1996, p. 145). Le paradoxe de Newcomb consiste à montrer qu'on ne peut choisir (connaître le meilleur choix) qu'après avoir effectivement choisi (la fiabilité ou la non fiabilité du génie ne se révèle qu'une fois le choix opéré: si le génie dit vrai, prendre la seule boîte opaque donne un million de dollars tandis que prendre les deux boîtes ne donne que mille dollars, s'il dit faux, prendre les deux boîtes permet de gagner un million et mille dollars).

Le paradoxe de Newcomb problématise, de façon très suggestive, la place de la parole en économie du package : dans la fable, l'opacité est moins celle de la boîte que celle du génie. Alors que le contenu de la boîte transparente m'est directement accessible (avec une telle boîte, je reste en économie de marché: le produit demeure nu et auto-référent - voir 1000 dollars, c'est avoir 1000 dollars), celui de la boîte opaque dépend d'une médiation indirecte (avec une telle boîte, je passe en économie du package, où les produits sont emballés et exoréférés, suspendus à une parole extérieure). La sortie du paradoxe - **le** choix de l'économie du package en lieu et place de l'économie de marché - repose donc sur la *fiabilisation* du génie: pour qu'un consommateur accepte sans douter les définitions exogènes des produits, il convient de stabiliser le rapport entre ces définitions et les produits eux-mêmes. L'économie du package est tout entière sous-tendue par un impératif de confiance généralisée.

Le problème du consommateur est de croire ou de ne pas croire le génie; la difficulté consiste à choisir entre le produit nu et le produit emballé, entre la définition autoréférée de l'un (expérience immédiate) et la qualification exoréférée de l'autre (expérimentation indirecte). Face à ce problème, le dilemme du producteur est de choisir entre son intérêt immédiat (tromper le consommateur sur la marchandise pour maximiser son profit) et le respect d'autrui (ajuster les indications des emballages à leur contenant). On retrouve, ici, deux formes historiques de rationalité: la rationalité utilitariste des économistes anglais, pour qui est rationnel tout comportement susceptible de maximiser l'intérêt privé; la rationalité des Lumières et de la maxime kantienne, pour qui sont raisonnables les seules actions qui ne sauraient léser autrui (ne pas faire à autrui ce que l'on ne ferait pas à soi-même).

Mais Diderot (1984) nous l'a montré depuis longtemps, les deux formes de rationalité n'ont de sens qu'imbriquées l'une dans l'autre. Lorsque le Neveu de Rameau reconnaît (sincèrement?) son absence de sincérité ("jamais faux pour peu que j'aie intérêt d'être vrai, jamais vrai pour peu que j'aie intérêt d'être faux"), il nous livre la clé de son drame personnel: à trop jouer son intérêt, le Neveu devient inconséquent, imprévisible, et joue finalement contre lui-même: personne ne le croit, chacun le moque, tout le monde le rejette. Dans un temps et dans un espace définis, l'intérêt strictement individuel de chacun commanderait plutôt de ne rien faire de contraire aux intérêts d'autrui, c'est-à-dire, en d'autres termes, de subordonner l'utilitarisme au respect de la maxime kantienne. Il en va des emballages comme du Neveu de Rameau: la tromperie sur les caractéristiques intrinsèques des produits, profitable en un lieu et à un moment donnés, devient intenable sur le marché de masse moderne, tant il est vrai que, sur un tel marché, la pérennité des entreprises dépend de leur aptitude à rentabiliser les investissements considérables qu'elles

consentent en matière de recherche-développement, de marketing et de publicité, c'est-à-dire, *in fine*, de leur capacité à consolider leurs parts de marché - à *fidéliser* leur clientèle.

La consommation moderne obéit à des contraintes temporelles et spatiales. Temporelles, parce que choisir prend du temps. Spatiales, parce que se déplacer est coûteux. Peu enclins à bouger et à perdre leur temps, les consommateurs anonymes et atomisés de l'économie contemporaine sont souvent à la recherche d'"économies de choix"; leur rationalité consiste moins à choisir qu'à éviter de choisir, c'est-à-dire 1) à favoriser tous les dispositifs susceptibles de les aider dans leur choix; 2) à capitaliser les choix antérieurs réussis. De ce point de vue, le passage du choix initial au choix routinier est crucial: savoir où choisir et que choisir me permet d'économiser ma rationalité, mon temps et mes déplacements: si, tel samedi, je ne savais pas quelles pâtes prendre, et si j'allais de droite et de gauche face à *Barilla*, *Carrefour* ou la marque "premier prix", au risque de perdre mon temps et d'arriver en retard, je saurai, le week-end suivant, après l'expérience domestique de mon choix, si je peux répéter ou non ce dernier, et je serai d'autant plus porté à le faire que je serai toujours aussi pressé. D'où l'importance décisive que revêt, pour les marques, la réussite d'une double opération: l'équipement du choix d'une part, et la fiabilisation de cet équipement d'autre part.

L'équipement du choix ne doit pas être manqué dans la mesure où l'hésitation du consommateur est un moment rare, et néanmoins décisif pour la conquête de parts de marché. Lorsqu'un consommateur, par extraordinaire, ne sait pas *déjà* que choisir, mais se prend, comme l'âne de Buridan, à tergiverser entre deux produits qu'il estime *a priori* identiques, il faut saisir l'occasion avec bienveillance et délicatesse, c'est-à-dire ne pas trop présumer de son expectative, et prendre au sérieux son aversion rationnelle pour le choix (rationalité limitante) : le producteur doit profiter de ce moment exceptionnel où le consommateur hésite, mais sans trop *en abuser*, pendant le choix comme après le choix.

Pendant le choix, il convient de remercier le consommateur de sa disposition à choisir en l'accompagnant du dehors, en outillant le père de famille à la recherche de simples pâtes alimentaires avec le même sérieux que l'on accordait, dans les années 1950 et dans le secteur de la production, à la mise au point d'outils d'aide à la décision pour les managers (Boissières, 1997). Après le choix, il convient encore de ne pas décevoir l'acheteur, dans la mesure où la préservation des parts de marché repose sur la fidélisation de la clientèle - sur la fiabilité de l'"économie de choix". Lorsqu'un consommateur, par extraordinaire, a choisi un nouvel objet en s'appuyant sur tel ou tel équipement (marque, logo, label, image, indications diverses), il doit pouvoir établir une relation entre son expérience ("taste") et le descriptif du produit ("test"), afin d'identifier le produit à la marque, et transformer son choix ponctuel en achat routinier.

CONCLUSION : LES ENJEUX DU CONDITIONNEMENT, OU LES ECONOMIES DE CHOIX

Cependant, ce dernier problème est particulièrement délicat, dans la mesure où il ne peut y avoir d'adéquation parfaite entre ce-produit-là-que-je-consomme et sa présentation "packagée". Equiper le choix, c'est d'une part désigner les caractéristiques qui importent et hiérarchiser les critères possibles d'adhésion; c'est d'autre part, et par conséquent, opérer un choix préalable entre les caractéristiques possibles et les hiérarchisations alternatives, et donc abandonner les définitions singulières. Comme Bruno Latour nous l'a montré à propos de la science (1993), établir une représentation d'un objet donné consiste toujours à perdre en localité et en complexité ("réduction") pour gagner en comparabilité et en universalité ("amplification"). On retrouve les deux mêmes mouvements dans cette forme de représentation particulière que constitue le *packaging*. "Packager" des madeleines, par exemple, c'est d'un côté cliver les pâtisseries en un ensemble de caractéristiques conventionnelles, les rapporter à une liste finie de dimensions substantielles (poids, composition, durée de consommation...) ou formelles (logotype de fermière bretonne, marque, label écologique...); c'est donc aussi, et d'un autre côté, faire l'impasse sur toutes les dimensions alternatives ou complémentaires que l'on ne retient pas mais que tel ou tel consommateur pourra toujours évoquer (l'odeur, la friabilité, la recyclabilité du produit dans la gamelle du chien, etc.), c'est encore laisser de côté les appréciations globales et/ou les impressions

personnelles (aujourd'hui, Proust ne prêterait sans doute pas les mêmes vertus anamnésiques à toutes les occurrences de sa friandise fétiche !).

On le devine, le formatage des choix engage une relation complexe entre les producteurs et les consommateurs, qui se joue autour des packages. Quel est le sens et le processus d'une telle relation? Un auteur célèbre versant dans l'auto-dérision écrirait sans doute que les sociologues sont conditionnés pour nous montrer combien les conditionnements conditionnent les agents de toutes conditions-s. La répétition habituelle des expériences de consommation, l'usage des produits comme supports de classements sociaux et la segmentation des marchés comme classification gestionnaire des mêmes produits convergeraient pour faire du packaging un instrument capable de changer une domination forcée (par la gestion symbolique du champ mercantile) en domination consentie (par la naturalisation progressive, dans l'esprit des agents, des classements à l'œuvre dans l'espace du marché). Pourtant, les certitudes des sociologues doivent aussi prendre en compte l'incertitude fondamentale du marché. Si les produits sont conditionnés, il ne s'ensuit pas que les consommateurs le soient, et même tout au contraire: c'est bien parce que les consommateurs ne prêtent qu'une attention très distraite aux divers conditionnements des produits que ces derniers doivent être sans cesse repensés, retravaillés, ré-équipés. Inversement, la volatilité des consommateurs n'entraîne nullement l'inutilité du packaging, qui fonctionne comme condition nécessaire, mais non suffisante, de l'engagement de transactions effectives.

Les packages ne "prennent" que si les consommateurs adhèrent à leur message, c'est-à-dire si les personnes *échantent* la particularité absolue de leur expérience personnelle contre les définitions générales des produits qui leur sont proposées. Cet échange est essentiel, pour deux raisons. D'abord, tout échange pose une condition d'équilibre. Dans toute situation où il y a quelque chose à perdre et à gagner, l'issue de l'arbitrage n'est jamais posée d'avance. Selon que j'ai le temps ou non d'examiner les produits, de référer les caractéristiques de l'offre à l'ordre de mes préférences, selon que je suis enclin à suivre mes pulsions ou à verser dans le calcul, je prêterai plus ou moins attention aux éléments qui sont avancés pour équiper mon choix. Face au linéaire, je suis libre de mes mouvements; rien, sinon moi-même, ne m'oblige à regarder ceci plutôt que cela, à tout lire ou à ne rien lire, même si beaucoup de choses, beaucoup de signes, beaucoup d'équipements se disputent mon attention et m'invitent à les suivre. Ensuite, tout échange engage une transaction. Si mon choix découle de la prise en compte de tel ou tel équipement, voire de l'ensemble des équipements disponibles, cela ne signifie nullement que je n'ai pas de raisons (ou de motifs) personnel(le)s de choisir et que, par conséquent, mon choix soit déterminé du dehors; cela signifie simplement que j'ai effectué une transaction, au terme de laquelle j'accepte, *in fine*, de troquer mes raisons réfléchies (ou mes passions inconscientes) contre l'économie de temps et de rationalité que représente la délégation de mon choix à tel ou tel dispositif cognitif. La répétition des "économies de choix" dans l'espace marchand peut bien changer le consommateur, qui intègre progressivement ceux des dispositifs d'aide à la décision qui lui semblent les plus pertinents; la généralisation du prêt-à-choisir peut bien, ici ou là, entraîner des comportements massifs (directement mesurables par le succès commercial des solutions qui "marchent" - innovations packaging notamment-), il ne s'ensuit nullement que les conditionnements conditionnent: avec le packaging, la détermination existe bien comme effet, mais jamais comme cause.

24 Le pastiche est quasi superflu: "par l'intermédiaire des conditionnements différenciés et différenciateurs qui sont associés aux différentes conditions d'existence, "" par l'intermédiaire ... de toutes les hiérarchies et de toutes les classifications qui sont inscrites dans les objets ... par l'intermédiaire enfin de tous les jugements, verdicts, classements, rappels à l'ordre, qu'imposent les institutions spécialement aménagées à cette fin "" l'ordre social s'inscrit progressivement dans les cerveaux. Les divisions sociales deviennent principes de division, qui organisent la vision du monde social", (Bourdieu, 1979, pp. 548-549).

25 "Depuis une quinzaine d'années l'innovation produit s'est souvent résumée à une innovation packaging. On peut citer par exemple le savon liquide Pouss' Mousse, le gel douche "Tahiti Douche", le dentifrice en doseur "Aqua Fresh", le fromage en coque "P'tit Louis", les sauces type ketchup ou mayonnaise en flacon souple..." (Dano Dano, 1994).

REFERENCES

ABRAHAM-FROIS G., 1986 : *Économie politique*, Paris, Economica.

ADAM M., 1985 : "Sur Jean Buridan, ou les mémoires d'un âne médiéval", *Archives de Philosophie*, Vol. 48, pp. 451-470.

AKERLOFF G. A., 1970 : "The Market for 'Lemons': Quality Uncertainty and the Market Mechanism", *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 84, August, pp. 488-500.

BESSY C. & CHATEAURAYNAUD F., 1995 : *Experts et Faussaires. Pour une sociologie de la perception*, Paris: Métailié.

BETTMAN J. R., 1979: *An Information Processing Theory of Consumer Choice*. Reading, MA: Addison Wesley.

BOISSIERES I., 1997: *Décision et organisation: production continue et locale de règles négociées*. Mémoire de DEA, Université Toulouse II.

BOURDIEU P., 1979: *La distinction. Critique sociale du jugement*. Paris: Minuit.

CALLON M., 1997: "La sociologie peut-elle enrichir l'analyse économique des externalités ? Petit essai sur le cadrage-débordement", in: *Innovations et performances des entreprises*, *Revue Économique*, *Revue Française de Gestion*, *Sociologie du Travail*, Paris: Éditions de l'E.H.E.S.S.

CALLON M. & LATOUR B., 1997: "Tu ne calculeras pas ou comment symétriser le don et le capital", *Revue du MAUSS*, semestrielle, n° 9, premier semestre. Paris: La Découverte.

COCHOY F., 1998: "L'âne de Buridan revisité, ou l'homme économique moderne entre marketing et normalisation des produits", *Gérer et Comprendre*, n° 54, décembre 1998, pp. 81-94.

COCHOY F., 1999a : *Une histoire du marketing. Discipliner l'économie de marché*, Paris, La Découverte.

COCHOY F., 1999b : "Le choix du jambon emballé en grande surface ou l'économie du package", *Le journal de l'Ecole de Paris du Management*, n° 15, janvier-février, pp. 27-33.

COHEN J. B. & CHAKRAVARTI D., 1990: "Consumer Psychology", *Annual Review of Psychology*, Vol. 41, pp. 243-288.

DANO DANO F., 1994: *Contribution de la sémiotique à l'étude des attentes et représentations des consommateurs à l'égard du packaging*. Thèse pour le doctorat de gestion, Paris: Université Paris IX.

DEMEULENAERE P., 1996: *Homo oeconomicus. Enquête sur la constitution d'un paradigme*. Paris: Presses Universitaires de France.

DESROSIERES A., 1993: *La politique des grands nombres. Histoire de la raison statistique*. Paris: La Découverte.

DIDEROT D., 1984 : *Le neveu de Rameau*. Paris: Le livre de poche.

DODIER N., 1993: *Les appuis conventionnels de l'action. Éléments de pragmatique sociologique*. Paris: CERMES-INSERM.

DURKHEIME., 1986: *De la division du travail social*. Paris: Presses Universitaires de France.

EYMARD-DUVERNAY F., 1986: "La qualification des produits", in Robert Salais & Laurent Thévenot (dir.), *Le travail: marchés, règles, conventions*, Paris, INSEE-Economica, pp. 239-247.

- FAVEREAU O., 1996: "Préface", in Pierre-Yves Gomez, *Le gouvernement de l'entreprise, modèles économiques et pratiques de gestion*, Paris: InterÉditions/Masson, pp. 5-7.
- GOMEZ P.-Y., 1996: *Le gouvernement de l'entreprise, Modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion*. Paris: Interéditions.
- HATCHUEL A., 1998: "Organisations et marchés: la place des prescripteur. Éléments d'une axiomatique de l'action collective", document pour le séminaire Condor, Paris.
- HENNION A., 1993: *La passion musicale, une sociologie de la médiation*. Paris: Métailié.
- HENNION A. & DUBUISSON S., 1996: *Design, les objets dans l'usage*. Paris: presses de l'École des Mines.
- HUTCHINS E., 1994: *Cognition in the Wild*. Cambridge, MA: MIT Press.
- KARPIK L., 1989: "L'économie de la qualité", *Revue Française de Sociologie*, Vol. 30, n° 2, avril-juin, pp. 187-210.
- LANCASTER K. J., 1966: "A New Approach to Consumer Theory", *Journal of Political Economy*, n° 74, April, pp. 132-157.
- LANCASTER K. J., 1976: "Socially Optimal Product Differentiation", *American Economic Review*, Vol. 65, pp. 567-585.
- LATOUCHE S., 1994: "Est-il raisonnable d'être rationnel?" *Revue du MAUSS*, n° 4, 2ème semestre, pp. 134-158.
- LATOUR B., 1993 : "Le topofil de Boa-Vista", in Bernard Conein, Nicolas Dodier & Laurent Thévenot (dir.), *Les objets dans l'action. De la maison au laboratoire, Raisons Pratiques*, n° 4, Paris, éditions de l'E.H.E.S.S., pp. 187-216.
- LATOUR B., 1994: "Une sociologie sans objet? Remarques sur l'interobjectivité", *Sociologie du travail*, n° 4, pp. 587-607.
- LATOUR B., 1997a: "Des sujets récalcitrants. Comment les sciences humaines peuvent-elles devenir enfin "dures" ? ", *La Recherche*, n° 301, septembre, p. 88.
- LATOUR B., 1997b : "Y a-t-il une politique de la nature? ", *Grande leçon*, Institut d'Études Doctorales, Université Toulouse II, 9 décembre.
- LAVE J. & MURTAUGH M. & DE LA ROCHA O., 1984: "The Dialectic of Arithmetic in Grocery Shopping", in Barbara Rogoff & Jean Lave (eds.), *Everyday Cognition. Its Development in Social Context*, Cambridge, MA, Harvard University Press, pp. 67-94.
- LAVILLE J.-L., 1997: "Le renouveau de la sociologie économique", *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. 103, pp. 229-235.
- FOHR A., 1998: "1998: les lycées au banc d'essai", *Le Nouvel Observateur*, n° 1742, 26 mars-1er avril, pp. 10-11.
- NORMAN D. A., 1994: "Cognitive Artefacts", *Les objets dans l'action, Raisons Pratiques*, n° 4, Paris: éd de l'E.H.E.S.S., pp. 15-34.
- POINTET J.-M., (1997). "Le produit automobile entre différenciation et mimétisme", *Les cahiers de recherche GIP Mutations Industrielles*, n° 72, 30 mai.
- SEN A., 1973: "Behavior and the Concept of Preference", *Economica*, Vol 40, August, pp. 250-251.

SIMON H. A., 1976: "From Substantive to Procedural Rationality", in: *Methods and Appraisals in Economics*, Latsis (ed.), Cambridge, MA, Cambridge University Press.

SPIGGLE S., 1987: "Grocery Shopping Lists: What do Consumers Write ?", *Advances in Consumer Research*, Vol. 14, Melanie Wallendorf & Paul Anderson (eds.), Provo: UT, Association for Consumer Research, pp. 241-245.

THEVENOT L., 1993 : "Essai sur les objets usuels. Propriétés, fonctions, usages", in : Bernard Conein & al. (dir.), *Les objets dans l'action. De la maison au laboratoire, Raisons Pratiques*, n° 4, Paris: éd. de l'E.H.E.S.S., pp. 85-111.

THEVENOT L., 1994: "Le régime de familiarité. Des choses en personne", *Genèses*, n° 17, Septembre, pp. 72-101.

SAMUELSON P. A., 1948: "Consumption Theory in Terms of Revealed Preferences", *Economica*, Vol. 15, November, pp. 243-253.

STIGLER G. J. & BECKER G. S., 1977: "De Gustibus Non Est Disputandum", *American Economic Review*, Vol. 67, March, pp. 76-90.

RAPPORTS

1. Michel CALLON

Le texte est écrit dans un style admirable, ce qui n'est pas fréquent, et la fiction qui nous est proposée est très éclairante. Le texte réussit en effet un tour de force en prenant au sérieux la théorie économique de l'acteur rationnel en situation de choix. De nombreux sociologues ont en effet développé des théories fondées sur le postulat que l'acteur ne fait pas de choix réel, qu'il est en réalité conditionné. Franck Cochoy prend le contre-pied de ces théories en prenant au sérieux la théorie économique. De plus, il prend au sérieux les savoirs de gestion, tous ces savoirs un peu mystérieux qui permettent par exemple de ranger les objets sur un linéaire. Ces savoirs sont mis en scène dans le texte et l'auteur construit une anthropologie de ces savoirs.

Sur ce point, celui d'une anthropologie des marchés, trois points me semblent particulièrement intéressants dans la démarche.

1. C'est tout d'abord l'analyse de l'organisation du choix du consommateur. Le choix n'existe pas à l'état naturel, il faut le rendre possible. Il faut à la fois, conjointement, créer les conditions de l'hésitation et celles du choix. Il faut créer une situation d'embarras, pour pouvoir ensuite la gérer. Il y a bien du calcul, mais ce calcul est distribué: il y a des listes, des étiquettes sur les objets, des packagings, des guides, des discussions entre amis, etc. Tout un ensemble de dispositifs de médiation organise l'embarras, puis incite au choix. Un axe vertical, constitué par tous ces dispositifs de médiation qui organisent l'espace décisionnel, complète l'axe horizontal, celui de la confrontation simple entre offre et demande.
2. Le deuxième point se trouve dissimulé dans la dernière phrase du texte. On connaît une sociologie du choix déterminé. Ici, on se trouve dans une situation bizarre, ambiguë, dans laquelle il existe à la fois des comportements conditionnés et la liberté de choix. C'est que les dispositifs de médiation sont multiples et qu'ils se neutralisent parfois les uns les autres, ou que cette multiplicité comporte des interstices, toutes choses qui créent pour le consommateur des marges de manœuvre. Ensuite, il y a l'épreuve: on peut être conditionné à l'achat, par exemple d'un paquet de nouilles, mais on goûte en rentrant chez soi lesdites nouilles et, si le test n'est

pas concluant, on n'en rachète plus la fois d'après. Le troisième élément qui fait que les conditionnements ne conditionnent pas tout à fait est l'existence de comportements routinisés, dans lesquels le choix est rationnel.

3. Dans la phénoménologie qu'il fait de la relation entre le consommateur, le distributeur et le producteur, phénoménologie du choix, Franck Cochoy restitue à l'objet sa matérialité. On peut dire que le produit packagé se saisit du consommateur autant que le consommateur se saisit de lui. L'explication respecte la symétrie entre le consommateur qui choisit et l'objet choisi. Les caractéristiques de l'objet existent, elles sont réelles, mais elles n'existent pas en elles-mêmes, elles n'existent que dans l'interaction particulière avec le client. On a là un point de départ intéressant pour une anthropologie de la consommation.

Ces points étant posés, je ferai trois critiques, ou plutôt trois observations:

1. L'opposition à la Durkheim entre « tasting » et « testing », dissociant quelque chose qui relève du subjectif (goûts du consommateur) et quelque chose qui relève de l'objectif (normes, conditionnement, etc.) me semble relever d'une erreur de méthode. La plupart des études montrent que le jugement que portent les consommateurs sur un produit ne s'élabore que dans un contexte de justification. Même dans la situation de « tasting », le consommateur est pris dans des catégories. Il n'existe pas, par exemple, d'expérience subjective du vin. L'opposition me paraît donc un peu facile.
2. La méthode de la fiction a un effet décapant puissant. Cette mise en situation d'un client qui hésite dans un supermarché permet de comprendre le système des médiations qui structure le choix. Mais quel est le statut exact de cette fiction ? Ne faudrait-il pas notamment introduire toute une série de différences dans les situations de choix ? L'extension qui est faite dans le texte à partir de la fiction de départ m'apparaît un peu forte.
3. L'auteur insiste beaucoup dans le texte sur la dimension du temps dans la rationalité du choix et il fait du temps une contrainte. Pour moi, la contrainte ne se situe pas à ce niveau. Elle gît dans le sous-équipement du consommateur par rapport au choix qui lui est offert. N'y a-t-il pas des cas où le producteur met sciemment le consommateur en situation de sous-équipement par rapport au choix, de manière à faire du temps une contrainte ?

Réponses de Franck COCHOY

Sur l'opposition entre « tasting » et « testing ». Elle vient d'une réflexion sur le packaging, qui est un phénomène assez récent. A l'origine par exemple, les céréales du petit déjeuner étaient vendues aux Etats-Unis en jarres. C'est Kellog's qui a imposé sa marque en imposant ses paquets. On a changé de régime avec le packaging et c'est ce que veut exprimer cette opposition.

Sur le plan de la méthode, il faut préciser que plusieurs choses se sont croisées: la fiction a été alimentée par des enquêtes. Nous avons notamment suivi des consommateurs dans un supermarché et leur avons fait parler de leurs choix.

Sur le temps comme contrainte. Il y a effectivement des cas où les producteurs/distributeurs ont cherché à placer les consommateurs en situation de sous-équipement en diminuant l'information. C'était le cas de Carrefour avec les produits libres. Mais le législateur a interdit ces pratiques, ce qui prouve d'ailleurs bien que l'on a changé de régime. Il y a sous-équipement parce que l'espace du choix n'est pas organisé, articulé, fonctionnel.

2. Jean-Claude USUNIER

"*Wer hat die Wahl hat die Quai*" dit un proverbe allemand: qui a le choix, en éprouve aussi le tourment. Frank Cochoy nous montre bien dans sa contribution comment le choix n'est pas cette voie royale que les tenants du "tout-marché" tendent à accréditer. Dans le double embarras que l'auteur nous décrit, les consommateurs ne sont pas les libres sujets, ou même les souverains, que l'adage "le client est roi" semble suggérer; leur hésitation, face à des choix incertains et complexes, n'est pas moins réelle que celle des offreurs pris entre la nécessaire différenciation perceptuelle et la réalité de prestations assez homogènes. Cochoy nous montre comment les entreprises mettent en scène leur offre pour "équiper" le consommateur dans son choix et le guider autant que faire se peut. Ce faisant, il nous présente le côté manipulateur du marketing, en particulier à travers l'analyse du discours de trois annonces et le sens qu'elles développent par rapport au choix du consommateur. J'ai beaucoup apprécié ces pages et l'ensemble de la contribution qui me semble comporter des implications importantes pour les pratiques des entreprises. Un mérite du papier est de descendre dans le quotidien des produits, du ménage, de la liste de courses, de la volonté de ne pas trop dépenser, bref de toutes ces attitudes, fondamentalement humaines, qui forment le tissu de réalité commun au marketing et à l'anthropologie de la consommation.

A la lecture de ce papier, je me suis demandé s'il serait accepté au XVème Congrès de L'Association Française de Marketing. La question m'est venue spontanément en tant qu'organisateur du congrès pour l'année 1999, qui a pu observer les réactions des lecteurs anonymes pour les papiers soumis. La réponse est "probablement non", car il ne résisterait pas à la triple lecture anonyme et à la différence de paradigmes entre sociologie de la consommation / anthropologie du marché d'une part (Cf. titre complet de la communication) et le marketing d'autre part, en tant que sous-discipline des sciences de gestion, c'est-à-dire de la section 06 du Conseil National des Universités. Je privilégie donc dans cette discussion un point de vue de sociologie du milieu académique, en replaçant l'opposition entre camps au plan des différences de choix en termes de paradigmes substantiels et de paradigmes de recherche. Je me mets à la place du "reviewer" standard du congrès que j'organise à Strasbourg les 19 et 20 mai 1999. Il y a eu 76 papiers soumis donc environ 230 rapports de lectures ce qui me donne une bonne vision des réactions moyennes dans le milieu. Si j'avais su que le Cochoy nouveau était arrivé, je l'aurais sûrement encouragé à soumettre, ne serait-ce que pour l'expérience.

Quand Cochoy écrit page 7 : "Avant d'être un problème de sociologie ou d'économie, le choix est d'abord une question d'appréhension objective et subjective des phénomènes" et cite ensuite Bessy et Chateauraynaud (1995) pour dire que "nous savons désormais comment les personnes s'y prennent pour estimer les objets", il risque de donner l'impression qu'il s'assoit totalement sur la littérature accumulée en comportement du consommateur, une des branches les plus importantes du marketing. Il encourt alors un reproche définitif d'ignorance de la littérature *pertinente*. En fait, le problème est plutôt que chacun a sa littérature. La seule référence de marketing citée par Cochoy est la thèse de Florence Dano, curieusement transformée en "Dano Dano" comme s'il fallait rattraper le caractère isolé et tardif de cette citation (dernière ligne de la dernière note de la dernière page) par une répétition renforçante. Aurait-il des remords?

Le marketing ne traite pas volontiers de la rationalité du consommateur et assez marginalement de sa liberté de choix (on n'attaque pas les dogmes). C'est pourquoi quand Cochoy nous dit, page 11, qu' "il devient rationnel de ne pas être rationnel" et continue, page 12, en affirmant que "les choix de consommation contemporains sont en grande partie "préfabriqués", répartis dans un ensemble d'outils du 'prêt-à-choisir'", j'ai bien peur qu'il soit carrément iconoclaste. D'ailleurs le scandale devient évident en bas de page 12, où le trublion tire les conséquences de ses assertions : "... au lieu de harceler les consommateurs de questions ... mieux vaudrait *se taire et les écouter* quand ils chuchotent *entre eux*: "c'est ça (ou c'est lui) qui m'a décidé". Là il nous casse complètement la baraque en remettant en cause fondamentalement les techniques d'études de marché qui se fondent très largement sur des questionnaires. Cochoy, à coups de "chuchotement" contre "harcèlement", envoie un obus de quatre cents millimètres dans l'édifice de l'étude de marché, de ses questionnaires distanciés et objectifs, de ses échantillons représentatifs, de ses questions tellement

bien fermées qu'elles permettent de faire dire ce que l'on veut au répondant. Que reste-t-il alors des énormes "textbooks" qui proposent le savoir institutionnalisé du "market research", ce pilier de la connaissance marketing? Qui oserait y parler de "harceler les consommateurs de questions" ? Cela sent l'hérésie.

La quasi-exclusion de l'idée de manipulation du consommateur fait partie des dogmes du marketing. Certes la question fait l'objet d'un traitement minimal, le problème étant surtout considéré comme une question d'éthique en matière de publicité. Mais le paradigme reste celui de la souveraineté absolue du consommateur, d'où l'importance de le harceler (on a toujours beaucoup quémandé auprès des souverains), d'où aussi l'importance de ne jamais dire que l'offre domine la demande. Cochoy met de nouveau les pieds dans le plat en soulignant page 15 que "les producteurs gardent l'initiative; leur métier consiste à *faire quelque chose*, à aider le consommateur à choisir ..." L'expression *faire quelque chose* est aussi terriblement anti-paradigmatique, car elle suggère une approche fondamentalement incrémentale, pragmatique, et holistique des producteurs dans leur action sur le marché et les consommateurs (assez conforme à la réalité des entreprises). Or, le marketing est fondé sur la prémisse exactement contraire. Une abondante littérature, d'origine nord américaine pour l'essentiel, revendique pour la connaissance marketing le caractère systématique d'une science, propose des démarches linéaires, formalisées, très structurées, même si les études empiriques montrent que les entrepreneurs et décideurs marketing ne suivent que faiblement les résultats des études de marché quantitatives.

La question des différences de paradigme devient évidente page 20 où Cochoy prend l'exemple des Madeleines. Je souligne au passage que les Madeleines sont de Commercy (Lorraine) et que le logotype de "fermière bretonne" que cite l'auteur paraît assez déplacé. On frise le scatologique quand il fait finir la madeleine, friable, dans la gamelle du chien, mais, heureusement, il nous fait remonter vers les hauteurs avec Proust. La notion de "package" qu'il retient est un peu hétérodoxe. Les mots trahissent la différence : il ne s'agit évidemment pas du seul conditionnement au sens d'emballage, mais de l'ensemble des instruments de discours autour du produit.

Mais revenons à mon lecteur moyen : je constate qu'il est d'ores et déjà au bord de la crise d'apoplexie. Néanmoins, il ne va pas "coincer Cochoy" au fond, sur le plan des différences de paradigmes substantiels, qui sont par nature dangereusement avouables, car on serait alors obligé de discuter du fond des choses et cela pourrait conduire à des remises en cause non souhaitées. Je vois plutôt une phrase définitive, écrite en lettres capitales, lancée avec le doigt vengeur et la hargne qui anime face à l'ennemi: "ce papier n'est pas une contribution scientifique: il n'a pas sa place dans un colloque scientifique comme celui de l'AFM". Rappelons que l'AFM est la seule association dans le domaine des Sciences de Gestion dont la revue *Recherche et Applications en Marketing* est reconnue et soutenue par le C.N.R.S. Cela peut peut-être justifier un peu de crispation pour un domaine de connaissance qui recherche avant tout la légitimation académique.

C'est donc au plan du paradigme de recherche, au sens de moyens suivis pour exposer et valider une vision du réel, que le présent papier va être attaqué. Les trois affiches sont-elles un échantillon significatif? Il faudrait une vraie approche empirique, un échantillon représentatif, etc. Que vient faire la confession sur le "samedi à dix heures", les négociations au sein du ménage Cochoy, et les paquets de spaghetti ? Mon lecteur ne va pas aimer ce côté introspectif et "tranche de vie". Personnellement, à l'inverse de mon lecteur, j'aime sa façon de raconter directement l'univers des produits et de l'expérience d'achat, en contexte : nous avons beaucoup à tirer de matériaux quasiment introspectifs et qui parlent du réel dans sa vraie texture. Mais mon lecteur moyen va trouver que cela relève plutôt de la littérature que de la science. L'analyse de discours est très peu pratiquée en marketing ; la réalité est supposée plate et non pas mise en scène et hyper-réalisée par des paroles qui viennent littéralement la transformer. Les mots "parole" et "discours" restent très français. L'influence de la pensée américaine en marketing est ici essentielle. Les présupposés de mon lecteur moyen ont certes un petit goût de post-positivisme naïf, que je serais tenté d'abréger en "popo", tellement ils évoquent une fixation à un stade élémentaire de développement de la personnalité, au sens psychanalytique du terme. Mais je peux garantir que beaucoup de gens y croient encore dur comme fer.

Bref, Cochoy a simplement une autre religion pour l'accès au même dieu, le consommateur. Cela pose peu de problèmes tant qu'il reste sur le terrain de sociologie de la consommation et de l'anthropologie de marché. Mais, s'il tentait de faire école dans le milieu du marketing, ce dont ce dernier aurait probablement fort besoin pour secouer certaines assises paradigmatiques verrouillées, il serait rapidement considéré comme un hérétique. A-t-il envie d'essayer?

Réponse de Franck COCHOY

Je n'ai pas bien compris si mon critique exprimait un regret par rapport au sort « fictif » qui serait fait à ce papier s'il voulait le présenter comme communication à un congrès de marketing, ou s'il s'en félicitait...

Jean Claude Usunier: « J'assume l'ambiguïté de mon rapport... »

En tout cas, j'ai un grand respect pour le marketing en tant que discipline scientifique, et pour les responsables du marketing dans les entreprises.

DISCUSSION

Romain Laufer : Je suis dans la position du sauvage que l'on étudie. Je me place aussi dans celle du consommateur qui a le choix entre deux approches - le marketing et la sociologie - pour analyser une classe de phénomènes. Or, si la sociologie de la consommation n'a à dire que ce que vous avez dit, alors je pense que l'on peut revenir sans problème aux bases mêmes du marketing. Michel Callon a dit que l'expression était remarquable; oui, mais cette expression est-elle faite à bon escient? Marshall Salins a dit que l'anthropologue agissait comme un homme de marketing. Il existe donc des anthropologues qui ont étudié et compris les bases du marketing, et ont vu en quoi l'anthropologie elle-même pouvait s'appuyer sur elles. L'idée que le consommateur hésite et n'hésite pas est, par exemple, archi-connue en marketing. Le papier n'apporte rien de nouveau là-dessus. Dans son livre, *Risk, uncertainty and profit*, écrit en 1916 et publié en 1922, Frank Knight a bien montré quelle était la place du marketing par rapport à la théorie économique. Là non plus, le papier, qui ne cite pas Knight, n'apporte rien de neuf.

Les bases mêmes de la gestion ne sont pas citées, notamment Simon. La notion de rationalité limitante n'apporte rien par rapport à Simon.

Michel Callon : Ce qui est dit, par exemple sur le rôle de la liste, est précisément le contraire de ce que dit Simon! Il y a un malentendu entre vous. Romain affirme : ce que dit Cochoy est déjà dit dans le marketing comme discipline. Bien sûr, puisque Cochoy étudie le marketing en œuvre, dans des dispositifs concrets.

Alain Jeunemaître : le papier est intéressant, mais un peu convenu. Personnellement, j'aurais écrit sur les désemparés du choix. Il me semble que les choix ont tendance à se réduire, notamment sous l'effet de la globalisation des marques, plutôt qu'à s'élargir.

Jacques Girin: Pour moi, le problème de la liste n'est pas un problème de choix, mais un problème de couple. Callon dit: « Bravo, voilà qu'enfin on prend au sérieux les économistes ». Je n'y crois pas du tout. Surtout, je crois que les économistes se trompent dans leurs analyses et qu'il ne faut surtout pas les prendre au sérieux. Quand Akerlof explique dans son article si souvent cité que la différence de prix entre une voiture neuve et une voiture juste un peu utilisée tient à un

problème de confiance, je suis persuadé qu'il se trompe. Je pense que la différence de prix est plutôt imputable à quelque chose de l'ordre du pur et de l'impur. On veut une voiture neuve, pure, et dès qu'elle a été utilisée par un autre, fût-ce pour quelques kilomètres, elle devient impure. Durkheim est cité, mais le papier est hyperwébérien dans son approche: il en reste au stade un de la rationalité weberienne. Il semble que les valeurs n'aient pas leur place dans le choix. Que va devenir la sociologie si elle ne fait plus que prendre au sérieux des théories d'économistes qui, à mon avis, se trompent, au lieu de faire son travail propre de sociologie?

Michel Callon : Je suis en profond désaccord avec cette position !

Pierre Yvard : Je suis sociologue et je travaille avec des gens de marketing dans des entreprises. Je ne les reconnais pas bien dans vos analyses. Je crois que vous devriez compléter votre analyse du choix du consommateur par des rencontres avec des responsables du marketing. Ce que vous avez dit des produits libres de Carrefour, par exemple, n'est pas ce que j'ai entendu des gens de Carrefour eux-mêmes.

Franck Cochoy : Je n'ai pas le temps de répondre à toutes les critiques. Sur le dernier point. Je fais des enquêtes et je rencontre des responsables de marketing. Je ne me limite pas à une analyse du choix du consommateur. Enfin, juste un point général. Je crois que la position d'où l'on parle et les gens à qui l'on parle sont essentiels. Je n'ai pas cherché à m'adresser à des spécialistes du marketing, mais je suis parti d'une tradition de sociologie de la consommation qui repose en général sur une approche en termes de conditionnement des choix. Je respecte beaucoup, comme je l'ai dit, le marketing comme discipline et comme pratique et je suis un peu blessé de voir que des hommes de marketing rejettent avec une telle violence même un anthropologue « bienveillant »,

IV. AGAINST CHANGE: A THEORY OF STABILITY MANAGEMENT, KLUDGING, AND TINKERING

Eric ABRAHAMSON
Columbia University, INSEAD

Rapports:

Michel VILETTE, ENSIA.
Bertrand NICOLAS, GIP-Mutations industrielles.

20 mai 1999.

AGAINST CHANGE: A THEORY OF STABILITY MANAGEMENT, KLUDGING AND TINKERING

Abstract

For Total-Quality-Management aficionados, organizational change should be continuous and incremental, whereas for Business-Process-Reengineering devotees, it should be intermittent and discontinuous. For still others, organizational change should be both : a discontinuous series of organizational realignments in response to major environmental shifts, followed by continuous, incremental improvements between realignments. This article raises the possibility that such popular prescriptions for constant change, and the prochange bias they carry, harm organizations in CUITent environments. Environments in which a superabundance of all forms of useful, failed, fashionable, and faddish organizational changes have caused a tendency for the marginal returns to additional organizational changes to drop and their marginal costs to increase. In order to counter this prochange bias, this article develops a theory of stability management. "Stability" means the planned, sustainable replication of a configuration of organizational parts over time. This theory of stability management suggests a better balance of stability and change for organizations. A better balance enabling organizations to capitalize on the benefits of both change and stability, while avoiding both the disruptions caused by change and the inflexibility caused by sustained organizational stasis. A theory that might begin to cast light on : a) how organizations retain and exploit maximal organizational stability, in often turbulent environments, b) engaging in change only when it is necessary and cost-efficient, and then c) in a way that does not hinder "sustainable change" -- change that can be carried out repeatedly without raising its cost or lowering its benefits.

This article takes the position that the popular literature on the management of organizational change, and some of the scholarly literature as well, suffers from a prochange bias - an often-implicit assumption that all-out change, rather than a delicate balance of change and stability, benefits organizations. An assumption, therefore, that change should be the default option for organizations, and that resistance to change is suspect and should be firmly resisted. No longer are leaders advised to unfreeze, change, and refreeze their organizations in order to return them to normal, stable operations (Lewin, 1963). The new popular advice has been for leaders to unfreeze, change, and turn up the heat necessary for further changes (e.g. Kotter, 1996). So that, Organizational change should be either continuously-incremental or intermittently-discontinuous or, better yet, a discontinuous series of organizational realignments in response to major environmental shifts, followed by continuous, incremental improvements between realignments.

At the extreme, gurus like Peters and Waterman, (1982) beseech managers to "change or perish". Such advice, and the prochange biases it carries, fly in the face of empirical research revealing a tendency for many organizations to "change and perish", when they attempt to transform core organizational features (Bamett and Carroll, 1995), or to adopt a series of short-lived management fashions and fads, of often dubious utility, when they attempt to transform more peripheral organizational features (Abrahamson and Fairchild In Press).

To counter the prochange bias, this article argues for less organizational change and a better balance of organizational change and stability. Why take such a position ? Should it not be argued, instead, that a prochange bias is extremely useful in CUITent environments that call for major organizational transformation by organizations in the grip of a prostability bias ? Indeed, the onset of the CUITent fashion for change can be traced back to the 1970s, when many large companies began feeling sharp global competitive pressures brought about by the gradual post World War II resurgence of global competition (Abrahamson, 1997; Abrahamson and Fairchild In Press). In this environment, large firms were counseled to undertake major changes, or else to succumb to global, and particularly Japanese, competitors (e.g. Kanter, 1983 ; Lawrence and Dyl', 1983). Managers were beseeched, therefore, to wage war against the forces of organizational inertia : psychologically-innate conservative tendencies to deny or resist change, inevitable parochial selfish interests in maintaining the status quo, blind fears of the inevitable disruption accompanying changes, or worse, the "failure of success" - hubris, overspecialization, and inflexibility bred from a prolonged, post World War II period of high performance. This article, therefore, by advocating a greater emphasis on organizational stability, might run the risk of reinforcing a

resistance to change lethal in environments whose rates of change have allegedly been accelerating rapidly for a long as advice has been dispensed to managers.

This article takes on the prochange bias, even though it may have been useful, and even though it may continue to be useful in the organizations of certain nations or industries currently facing major transformations. It takes on the prochange bias based on the assumption that the major organizational changes of the 70s, 80s, and 90s have ushered in an environment less hospitable to further organizational change, as it is currently managed. An environment in which the marginal returns to change have tended to drop.

Why assume generally declining returns to change as it is currently managed ? There are at least three reasons. First and foremost, because, as will be discussed in greater detail below, empirical research supports this assumption. Studies support the claim that much change, as it is currently managed, is ineffective, if not downright harmful for organizations (Barnett and Carroll, 1995 ; Abrahamson and Fairchild in Press).

Second, it is reasonable to assume generally declining returns to change because the proliferation of changes engendered by the prochange bias have generated widespread employee fatigue and cynicism that is making additional changes increasingly difficult and costly. As a result of the prochange bias, employees have been asked to change continuously and revolutionarily over the last thirty years, while fulfilling duties that have become increasingly burdensome because of the mounting number of responsibilities added by each wave of change. The result has been what might be called organizational "change fatigue" or "change burnout" - the accumulated human and organizational fatigue created by frequent, serial changes. The prochange bias has also engendered a series of short lived management fads and fashions of dubious utility (e.g. Abrahamson and Fairchild, In Press ; Zbaracki, 1999). Employees have seen their jobs be enriched, so that these employees could then be downsized, only so that they could then be better empowered. A series of contradictory and often unsuccessful management fads and fashions that have generated a widespread cynicism among employees. Taken together, such cynicism and burnout have made it increasingly difficult and costly for organizations to convince employees that they should support further changes. So that, an unintended consequence of the prochange bias has been to make organizational change more difficult and costly, thereby, reinforcing the very ills it was designed to combat.

Third, it is also reasonable to assume generally poor returns to change because another unintended and perverse consequence of the prochange bias has been to decrease the benefits of organizational change. Organizations face environments made up largely of other organizations reacting to each others' reactions. Therefore, one organization's organizational change constitutes another's environmental change. The prochange bias, by encouraging most organizations to change, has caused complex and dynamic environments of changing organizations. When organizations change to adapt to this complex and dynamic environmental turbulence, they reinforce it, perpetuating a kind of vicious cycle wherein organizational changes becomes environmental change that requires additional organizational changes. What results is a spiral of growing environmental turbulence requiring increasing changes by organizations decreasingly suited to what is by now extreme levels of environmental turbulence. This spiral by reinforcing environmental turbulence also justifies and reinforces the prochange bias that reinforces it. So that currently, there exists strong pressures on business and political figures to demonstrate their leadership via major changes, whatever their utility.

In sum, this article takes on the prochange bias because many of the major deficiencies plaguing firms since the 1970s have either been addressed over the last thirty years, or will tend not to be addressed with current change management approaches that are raising the costs of change, lowering its benefits and, more generally, worsening the conditions they were designed to address. It also takes on this bias because it does not fit a) many stable industries, b) many national cultures that value stability, the past, their history and the wisdom embedded in their traditions, as well as c) many nations that cannot afford the financial, social, or ecological costs of simultaneous continuous and discontinuous change by countless organizations.

Of course the reaction to an orgy of change cannot be a frigid abstinence from any change. At issue is neither the worn cliché that "shift happens" in environments, nor the obvious truism that certain organizations have to change, sometimes incrementally or discontinuously, in order to adapt to such shifts, to thrive and to survive. At issue is the "change or perish" assumption in most of the popular management press and in some of the academic press as well. The assumption that leadership can only be demonstrated by making changes (Kotter, 1996). The assumption, that change, rather than carefully balanced organizational change and stability, should be the norm. At issue is to understand this pro-change bias in order to develop a balanced theory of stability management. A theory that might cast light on : a) how organizations manage to retain maximal organizational stability in sometimes turbulent environments, b) engaging in change only when it is absolutely necessary and effective, and then c) in a way that, *ceteris paribus*, maximizes stability, minimizes future needs to change, and enhances the capacity to make such changes if they become inevitable.

This article has four sections. The first defines the term "stability", as it is used in what this article calls "stability management", contrasting it to other types of maladaptive organizational stasis, such as what has been called "organizational inertia", as well as to different types of planned and unplanned changes. The second section documents the nature of the prochange bias in the popular and scholarly change-management literature. The third section examines the relative benefits of change and stability, and the third, how stability can be managed. The final section advances propositions about the management of sustainable change -- change in a way that maximizes long-term stability. That is, change that does not increase an organization's tendency to make future changes -- often to fix prior failed changes -- and raises the costs of change as well as diminishing their benefits, thereby forestalling organizations' capacity to make such changes when they are vitally necessary.

DEFINITIONS

Before moving to the core of the argument, it is necessary to define terms, that left undefined, would confuse this argument. In particular, the term "stability" in "stability management" needs to be unambiguously defined. To this end, figure 1 distinguishes different types of organizational stability and transformation.

Figure 1 : Stasis and Transformation

	Stasis	Transformation
Planned	Stability	Change
Unplanned	Inertia	Drift

The term "organizational stasis", in figure 1, denotes the replication of a configuration of organizational parts". The argument draws on multiple-contingency theories of organizations. The term "parts" serves to denote strategies, structures, people, teams, informal networks, political structures, and cultures, among other things. The term "configuration" denotes a more or less fitting or tightly coupled set of parts. Fit between two parts is defined as mutually supportive relation between these parts that can be hypothesized to increase organizational performance or survival rates. Thus, a configuration of fitting parts should tend to outperform and out-survive a configuration of miss-fitting parts.!

The statement that greater fit between parts tends to lead to greater performance leaves open the possibility that in certain highly dynamic environments intermediate levels of fit between parts might allow for greater flexibility, better adaptiveness, and higher longer-term performance [Braun, 1998 #34].

Certain organizational tendencies cause largely **unplanned** stasis, what this article calls "organizational inertia". Inertia occurs when the passage of time engenders cognitive rigidities, the accumulation and institutionalization of power, or the accumulation of sunk costs (Hannan and Freeman, 1977). Inertia renders organizations inflexible and incapable of carrying most types of change.

Organizational inertia differs from what this article calls "stability" and defines as sustainable stasis that managers plan and nurture proactively in order a) to reap the benefits flowing from organizational stasis, while avoiding both b) the costs of organizational inertia and c) the disruptions caused by organizational transformations. In this sense, stability is an intentional, proactive process, rather than an inevitable, inertial consequence of organizational age, success, or size. Stability management may even require certain routines or transformations designed to sustain stability. These activities are not designed to adapt organizations to changing environments. They are instead activities to preserve this adaptive capacity, to avoid further adaptive organizational changes to changing environments, as well as unnecessary disruptions caused by such organizational changes, if they become inevitable.

The term "organizational stasis" stands in opposition to the term "organizational transformation", which denotes a transformation in a configuration of organizational parts. Transformations can be further broken down into planned organizational transformations and unplanned organizational transformations. The term "drift" is often reserved for unplanned transformations. March and Olsen (1976), for example, points to largely accidental organizational transformations arising from the chance encounter of a problem, a solution, a choice opportunity, and a decision maker seeking a problem to solve. As another example, Aldrich (1979) points to organizational drift arising from copying error. The term "change", in figure 1, denotes planned and sustainable organizational transformations.

The distinction between stability and change makes it possible to think of an optimal balance of stability and change for an organization. A sustainable dynamic equilibrium that makes it possible to maximize the benefits of both change and stasis, while minimizing the costs of change and the inflexibility caused by inertia-.

The Prochange Bias

As mentioned in the introduction to this article, the popular change management literature, and some of the academic literature as well, focuses generally on the benefits of change. When its costs are mentioned, it is usually in the context of discussions about how these costs can be minimized (e.g. Kotter, 1996). The change-management literature, therefore, focuses on how to manage change. This focus de-focalizes the management of stability, as well as its benefits.

Of course, it could be countered that the emphasis on the benefits of change, and the commensurate de-emphasis of stability's benefits, does not represent a bias if change generally benefits organizations. Two types of evidence, though they do not establish categorically that much organizational change is harmful for organizations, indicate, nonetheless, that it cannot be assumed that it is not. One type of evidence comes from the literature on fads and fashions in management techniques, the other the literature on the impacts of organizational change. We examine each succinctly, in turn.

2 A final caveat is in order before launching into the argument. This article does not aim for a thorough review of the change-management literature and of what little work there is on the management of stability. Such a review would probably require a book-length treatment. Rather, it discusses various positions, in the literature, that anchor the end of continua bounding the multidimensional intellectual space within which discussions of organizational change and stasis take place. This approach makes it possible to succinctly develop a theory of stability management.

A number of authors have argued that the prochange bias engenders numerous management fads and fashions. The expectation that organizations will change and improve feeds a constant appetite for new and improved management techniques (Abrahamson, 1996). These fashions are usually adopted superficially and rejected very rapidly by thousands of organizations, suggesting that they might have been of limited utility for many of these organizations (e.g. Abrahamson, 1991 ; Kieser, 1997 ; Zbaracki, 1999 ; Abrahamson and Fairchild In Press). Take downsizing fashion, as an example. The literature on its impacts reveals its pervasive and multifaceted harm on many organizations (Cameron, 1998).

Finally, the literature evaluating the returns to change sometimes suffers itself from a prochange bias. Indeed, it often examines the impacts of changes without considering whether these changes were rendered inevitable by a failure to manage stability effectively. Thus, a better test of the relative benefits of stability and change might be comparisons between situations in which stability was effectively managed and the need for change itself was avoided, and situations in which stability was mismanaged, rendering change inevitable and stability impossible.

Some will conclude from this brief review of the impact of organizational change that it is in fact useful for organization, but must be managed more carefully. What is needed, they will say, is still more, not less emphasis on change management. This might be correct, but another possibility must be explored : that change is extremely difficult to manage in the best of circumstances and should be avoided when possible. Taking this possibility seriously would push us to a greater recognition of the importance of organizational stability for effective organizational performance and to a focus on how stability can be managed, and change minimized when possible, so as to achieve better balances of organizational change **and** stability. Thus this article is entitled "Against Change" not because all change are bad, *peu* say, but rather based on the assumptions that change is generally extremely costly, may be yielding decreasing returns, and should, therefore, be minimized and balanced with careful stability management, when possible.

Relatives benefits of change and stability

This section examines benefits of both change and stability. It also examines the costs of achieving such change and stability in a sustainable fashion. This creates a framework for calculating the returns -- benefits minus costs of achieving these benefits -- of stability and change, as well as the returns of different combination of change and stability - returns of change minus returns of stability. This discussion paves the way to understanding what are better balances of stability and change, and to understanding when organizations are overly stable or, conversely, when they change too much.

I assume that costs and benefits of change and stability can be observed along at least three dimensions: technical, sociopsychological, and political. I examine each in turn.

Organizational change : benefits. Ever since the coming of age of open systems view of organization, management theory has been dominated by the notion that organizations must adapt in order to thrive and survive (Scott, 1992). This is often taken to mean that organizations must change in order to adapt to changing environments. Such adaptation is assumed to occur intentionally, either when managers plan careful technical changes, or when technical drift is a source of random variation from which managers then select adaptive variations. Change is also considered sociopsychologically useful (e.g. Kotter, 1996). It breaks down old ways of thinking that might block further technical change. It energizes organizations. It engenders skill variety and resultant employee motivation. It symbolizes progress to organizational stakeholders (Abrahamson, 1996). Finally, in the political realm, the uncertainty engendered by change facilitates adaptive political conflict that enables the ascendance to positions of power of decision-makers capable dealing with new, vital contingencies in organizational environments (Pfeffer and Salancik, 1978).

Organizational stability : benefits. Remember, however, that the early formulators of the open-systems view of organization stressed not only a) their technical adaptive needs to environmental change, but also b) their technical needs for stability, and, thus, c) the need for a balance of both change and stability. Indeed, an advantage of stable open systems is that they can exploit past adaptations to their environments that could be displaced by new, adaptive or maladaptive

organizational changes (Katz and Kahn, 1978 ; March, Sproull, and Talmuz, 1991). To do so open systems have to fight organizational "entropy", that is, "a random arrangement of their elements, a dissolution of their differentiated structures, a state of maximum disorder" (Scott, 1992 : 84). Entropy fighting is an active process. "The importation of energy to arrest entropy operates to maintain some constancy in energy exchange, so that open systems that survive are characterized by steady state. A steady state is not motionless or true equilibrium". (Emphasis added, Katz and Kahn, 1978 : 26). Stability, involves cybernetic feedback that alert organizations a) to current or potential deviations from stability and b) to act, sometimes proactively, to counter such influences.

The technical retention and exploitation benefits of stability have tended to be de-emphasized, as well as a host of stability-management techniques that guarantee long-term stability and exploitation of environments. We discuss below techniques, such as blocking environmental shift in order to eliminate the need for change to adapt to changing organizational environments, as well as other stability management techniques that buffer organizations from environmental changes, when they do occur.

Also generally ignored are many of the sociopsychological benefits of stability, such as certainty, familiarity, and comfort. The change-management literature generally casts emotions, like comfort, as a cause for discomfort. Such emotions purportedly result in all forms of nefarious "resistance to change". Ignored, therefore, is the need to balance the sociopsychological benefits of stability and comfort, against those of change and discomfort.

Likewise, the institutionalization of power, and the political stability that results, are also presented as dysfunctional, because entrenched interests are assumed to block necessary organizational change (Pfeffer, 1981). Often ignored is the possibility that the institutionalization of power is necessary in order to block the continuous political warfare and competition for promotions that would otherwise paralyze certain organizations. Also ignored, therefore, is the need for a careful balance of political change and stability.

Organizational change : costs. In the technical realm, the costs of change are the transition costs of moving the organization from one state, where managers control organizations, to the next controlled state. It is usually recognized that between these two controlled states, organizations are not longer guided by old controls, and not yet guided by new controls, and they can, therefore, be literally out of control. For some organizational theorists, these transition costs are argued to be so enormous for core features of organizations that most organizations that attempt such changes will fail (Hannan and Freeman, 1977). For other management scientists, managers can put in place transition devices - pilot tests, transition managers, transition resources, change feedback systems, for example -- in order to retain control during the change process and bring changes to a successful conclusion.

In the sociopsychological realm, a number of factors are usually placed under the "resistance to change" heading. This is a purportedly innate tendency of individuals to resist change that are ascribed to particular factors such as cognitive rigidities, escalation of commitment, or a more encompassing fear of the unknown (Katz and Kahn, 1978 ; Zucker, 1977 ; Staw, 1982; Hannan and Freeman, 1984). Overcoming such sociopsychological resistance imposes sociopsychological change-management costs on organizations.

In the political realm, change can bring about harmful political conflict and obstruction. This is because change tends to exacerbate three conditions that engender organizational politics: uncertainty about goals, scarcity of critical resources, and task interdependencies (Pfeffer, 1981). Such political resistance and conflict engenders political change management costs on organizations.

Finally, as noted above the costs of changes are usually considered individually, rather than cumulatively, as part of a series of changes stretching over time. As a result, cost-benefit analyses of change ignore the accumulated impacts of frequent, serial change on organizations. Only rarely recognized, for instance, are longer-run technical problems such as the burnout experienced by employees that have had to change repeatedly, whether successfully or unsuccessfully, while continuing to accomplish rendered more time consuming by the accumulated results of previous

changes. Also ignored is the cynicism that afflicts organizations that have been swept by a series of transitory management fashions. The costs of addressing such problems will become clearer, below, in the section outlining change modalities that allow for more sustainable change.

Organizational stability : costs. In this article, "stability" means managed organizational stasis, whereas "inertia" means unmanaged stasis. The cost of stability, therefore, is defined as a) the cost of creating stability plus b) the cost of sustaining it, which includes stability-management costs of fighting inertia. These costs become clearer in the next section, that outlines such stability-management techniques.

This brief review of the benefits and costs of organizational change and stability provides a framework for calculating the returns from different combinations of stability and change and ascertaining better balances of both. From a practical point of view, greater change should be managed when the balance tips in that direction, whereas greater stability should be managed when it tips the other way. The next section examines how such stability might be managed.

Stability Management

How is stability achieved, and how is it sustained, and the capacity to change retained, despite the inertia that tends to be generated by prolonged organizational stasis ?

Achieving sustainable stability. Environmental stabilization requires a variety of stable organizational routines. First, stability management requires scanning routines that allow organizations and their managers to detect environmental changes that could necessitate either organizational change or stabilization, well before these environmental changes have rendered organizational change inevitable. Second, environmental stabilization requires feedback mechanisms that disseminate this information, as well as decision-making mechanisms that use this information to decide whether and what stabilization or change routine is appropriate. Third, stability management requires routines that bring about stability, when it is deemed necessary. These routines fall into at least four types.

First, assume that prochange biases have resulted in a proliferation of change initiative in organizations, many of which are of dubious utility. Then, many organizations will tend to be overwhelmed by the sheer number of change initiatives that they have in progress. Many of these changes may be pendulum-like swings between the horns of various dilemmas. Organizations, for example, decentralize in order to loosen controls necessary to become more flexible, only to lose control and recentralize in order to regain control while losing flexibility. Other insourcing-outsourcing swings, planning-improvising swings, or theory x-y swings, to name a few, plague organizations. It follows that a first, simple, stability management procedure for many organizations might be to identify, through environmental and organizational scanning, ongoing and unnecessary change initiatives in order to reduce or terminate them.

Second, assume that the prochange bias biases organizations to often "reinvent the wheel". That is, to create or import a new organizational part in order to adapt to environmental change, rather than exploiting existing organizational parts. Then organizational scanning mechanisms that inventory existing organizational parts, and determine when they can be used instead of new parts, would allow for lesser, unnecessary organizational change and greater organizational stability.

The third approach involves stabilizing environments, so that organizations can remain stable, rather than changing organizations, so that they can adapt to changing environments. A powerful organization, like Microsoft for example, can develop a broad array of tactics to stabilize its environments". When organizations are less powerful, they can unite to develop collective

3 Many organizational-stabilization mechanisms might be judged anti-competitive, so organizations must adhere to pro-competitive laws, such as antitrust legislation, designed to free the market's invisible hand. Note, however, that if cost-benefit analyses of pro-competitive legislation ignore the benefits to organizations of their environmental-stabilization mechanisms, then the aggregate economic benefits of these legislations may

environmental-stabilizing strategies (Astley and Fombrun, 1984). Miles (1987), for example, chronicles how a united tobacco industry blocked antismoking forces in its social environment.

A fourth approach involves buffering organizations from the adaptive demands caused by environmental changes, when they are inevitable. Buffering must protect organizations from both social and technical environments. In social environments, organizations must be able to remain immune from the continuous pressures to succumb to changing organizational fads and fashions. Oliver (1991) describes a range of tactics, for resisting such normative pressures, that range from ceremonial acceptance to full fledged rejection. In technical environments, rather than these environments dictating strategies, organization stability imperatives can drive strategies. Organization can use one of a host of strategies such as developing core competencies or adopting niche strategies, which allow organizations to remain stable by virtue of developing a sustainable competitive advantage in changing competitive environments.

Fighting inertia and inflexibility. Organizational stability results in stability that could cause organizational inertia and inflexibility. A cost of stability management is, therefore, the costs of countering inertia engendered by prolonged organizational stasis. How can inertia be actively avoided by organizations that are actively avoiding change? This question has received little attention in the organizational science, with the notable exception of an article by (March, Sproull et al., 1991). They examine how organizations can "learn from samples of one or fewer" or, more specifically, how organizations can learn to change with few or no changes. They outline two techniques.

First, they discuss how organizations can convert meager experience - meager experiences with change, for instance -- into rich interpretations, by experiencing such infrequent change events richly. Second, they examine how organizations can simulate hypothetical histories - histories of change, for example -- from which they can learn. Armies simulate war games, for instance, to maintain the capacity to fight changing types of enemies, without actually having to fight these new enemies

More generally, assume that organizational inertia tends to occur when the passage of time engenders cognitive rigidities, the accumulation and institutionalization of power, or the accumulation of sunk costs (Hannan and Freeman, 1977). Then organizations have at their disposal a variety to combat each of these tendencies. External succession and job rotation can combat cognitive rigidities. Mechanisms, such as the balance of power in U.S. governmental institutions, can be put in place to combat the institutionalization of power. Organization decision-makers can be trained to not be trapped by sunk or escalating costs.

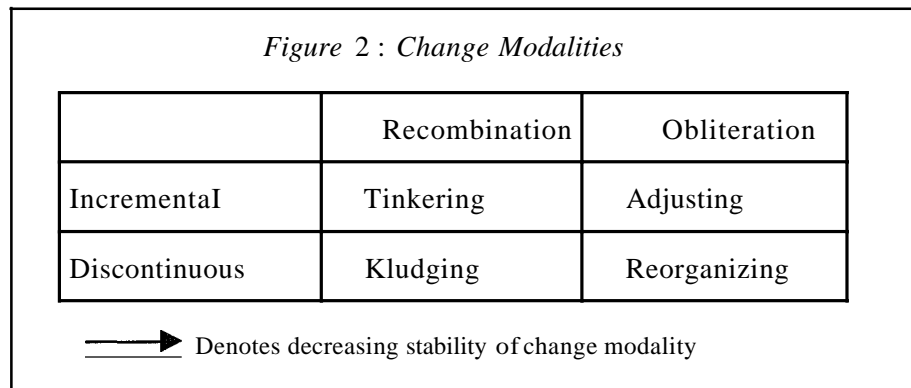
Sustainable Change

Some measure of change is necessary, even for organizations seeking greater stability. As noted above, however, the cost of making a change is usually considered individually, ignoring the possibility of increasing marginal costs from making serial changes of this type. As a result, generally ignored is whether a particular change modality is sustainable. To reflect this type of concern, the term "sustainable change" denotes change that can be carried out repeatedly without raising its cost or lowering its benefits. From this point of view, change modalities are more or less sustainable.

What makes a change modality more sustainable ? The answer, from the point of view of a theory of stability management, is that change which is less destabilizing will be more sustainable. This is because by allowing for greater stability despite change, these change modalities reduces long-term costs of change, such as change burnout and cynicism, while achieving the same or better benefits.

be overestimated. It would follow that legislation encouraging an optimal balance of change and stability may yield the most benefits, from a public and economic policy point of view.

The question, what type of change is more sustainable resolves itself, therefore, to another question. What change modality is the most stabilizing for organizations ? To answer this question, this section lays out a typology of change modalities and rank-orders them with respect to stability.



Different approaches to change. Classical approaches to change management begin by envisioning a new, superior future state of an organization that differs from its current, inferior state. Change management is then the process of moving the organization from its current state to its future state. There exist at least two dimensions along which change modalities differ. Figure 2 summarizes change modalities falling at the four poles of these dimensions.

Change process can be more incremental or discontinuous. Incremental change involves a series of relatively small changes (e.g. Quinn, 1978). Observing the consequences of each small change in progressing toward the future state makes it possible to learn how to better adjust the next small change in order to make greater progress, enabling trial-and-error learning to guide the change sequence. By contrast, revolutionary changes involve one, relatively big, change that moves the organization directly from the current to the future state (Miller and Friesen, 1984). The absence of intermediary feedback eliminates the possibility for trial-and-error learning during change. However, because it is unnecessary to wait for such feedback, discontinuous change tends to be more rapid.

In the classical approach to change management, the parts of the current state that are not necessary in the future state are obliterated to be replaced with entirely new and improved parts. I call these types of change "obliterations". Obliterations are largely independent from, or unaffected by, the historical path that created the obliterated parts, precisely because these parts are obliterated. Not so with what I call "recombinations" that operate only with the parts that a particular historical path has yielded, and which depends therefore on the parts provided to the organization by this historical path. These parts are recombined into a modified or entirely new configuration that contains no new parts. In sum, the key difference between obliterations and recombinations is that whereas obliteration obliterates old parts and replaces them with new ones, not so with recombinations, where existing parts are recombined into a new configuration.

The bidimensional incremental/discontinuous and obliteration/recombination continua reveal four analytically distinct change modalities. First, what I call "adjusting" or incremental obliteration, the incremental elimination and replacement by one or more entirely new parts of existing parts in a configuration. Second, what I call "reorganizing" or revolutionary obliteration, which involves creating in one step an entirely new configuration of parts. Third, what I call "tinkering" or incremental recombination, that involves the incremental modification and refitting of existing parts to an existing configuration. Fourth, what I call "kludging" or discontinuous recombination, which involves the recombination, in one step, of existing parts into a new configuration. Adjusting and reorganizing have been discussed exhaustively elsewhere (e.g. Miller and Friesen, 1984). Thus, this article focuses on tinkering and kludging instead.

Tinkering. Paleontologists have long known that the emergence of hearing in mammals did not and could not involve the addition of an entirely new hearing device. Rather nature tinkered. It

converted existing parts, of the jawbone in this occurrence, into a listening device. The key idea in organizational tinkering is that a ready-made organizational part is turned to a new purpose, resuscitated, optimized, or diffused across an existing configuration of parts, but that otherwise, this configuration of parts remains unchanged. No new part is created.

So, for example, an organizational part designed for one purpose may be used for another. Organizational tinkering might happen in at least five other ways. First, an existing part of the organization can be magnified. The exemplar might be CEDU a British firm that got into the business of selling engineering services to other companies when it magnified its practice of renting out engineers that it was not utilizing temporarily, because a project had fallen through. Second, elements of the company's history can be resuscitated. Con Ed, for example, drew on its historical capacity to deal with major environmental shifts in order to deal with the radical deregulation of its markets. Third, a best practice in one part of the organization is diffused to other part of the organization. Fourth, one successful configuration of parts disavows a negative part, such as when one part of the business is harvested. Fifth, one successful configuration of parts adds an existing part from outside the organization, as is often the case with outsourcing.

Kludging. What is a Kludge ? Webster dictionary defines a Kludge as : "a machine or system ... made up of, or improvised from, mismatched parts" (Webster, 1996). In this article, I define a Kludge as recombination of all organizational parts with only minor modification and additions to these parts, in order to bring them into alignment. Key to this definition is that nothing is created anew, but rather that a configuration of existing organizational parts is recombined into one or more new configurations.

Kludges come in at least five varieties. First, might be spin-offs where one configuration of organization parts is disavowed result into two configurations of existing parts. Second, one successful configuration of parts is replicated. Exemplars are all forms of franchising or Southwest's airlines replication of a series of mini-airlines, rather than its reorganization into one big airline. Third, multiple existing environmental parts are brought together into an organization, as was the case with NIKE and other network organizations. Alternatively, an existing network of suppliers is forced to cooperate or merge in order to make entire systems, as is the case in the auto industry where entire parts of cars have been outsourced to suppliers. Fourth, an existing set of parts that were brought together with one strategic intent are recombined to a new strategic end. The exemplar might be the mutation of the Young Men's Christian Association - designed to bring young Christian men together -- into a largely secular chain of sports facilities - with virtually no addition of any new parts.

Relative stability advantages of change modalities. Having distinguished different types of change modalities, it is now possible to rank-order them in terms of their destabilizing tendencies for organizations or, conversely, in terms of their stability advantages. I examine first the stability advantages of incremental over discontinuous change. Second, I examine the stability advantages of recombination over obliteration. This enables me, thirdly, to rank order tinkering, adjusting, kludging, and reorganization in terms of their stability advantages.

Stability-advantages of evolutionary changes. As advocates of evolutionary change approaches have pointed out, one of its key advantages is that it allows for trial and error learning during change (e.g. Quinn, 1978). This trial and error learning makes it possible to maximize stability despite change. A key reason for this is that change requires estimate, with sometimes little information, of both what is the right change and of how extensive this change must be. Errors of either kind increase the level of change and decrease the level of organizational stability. This is because making the wrong change cause organizations to have to make another corrective change and because overestimating the extent of necessary change causes organizations to make excessive changes. Evolutionary change provide for greater stability because it allows for trial-and-error learning during the change making it possible : a) to modify the direction of change while it is enacted, thereby lessening the likelihood that the wrong change is fully carried out and b) to discover when sufficient change has been carried out, eliminating the possibility of making too much change. This suggests that evolutionary change modalities permit greater organizational stability than revolutionary change modalities.

Scholars have distinguished periods of industry continuity, during which regulations, competitors, and technologies remain largely unchanged, from period of industry discontinuity, during which new regulations, technologies, or competitors create largely novel environment for organization to compete in (e.g. Tushman and Anderson, 1986). The advocates of discontinuous change have shown that incremental change – tinkering or adjustments -- is appropriate to fit single organizational parts to organizational configurations during periods of industry continuity. During industry discontinuities, many organizational parts have to be changed in order to adapt organizations to radically different industry environments. Under these conditions, incremental changes are not an option, because changing one part incrementally would cause a misfit of this part with all other parts in the configuration. Rather, all parts have to be changed simultaneously - through kludging or reorganizing – moving the organization from an old configuration of fitting parts to a new configuration of fitting parts. So that, because during industry discontinuities, organizations have to use more destabilizing, discontinuous change modalities, it is still necessary to speculate whether discontinuous obliteration or recombination are more destabilizing.

Stability advantages of recombination. There are many reasons why recombination requires lesser technical change and enables greater technical stability than does obliteration. First, recombination, unlike obliteration, because it operates only on existing parts, minimizes the risk of reinventing an existing organizational part and, thus creating unnecessary changes. Second, these existing parts, unlike the new parts necessitated by obliteration, are already fitted to other parts in an organizational configuration. So that recombining these pre-fitted parts minimizes the risk of misfits in the recombined configuration, that would require additional change. Third, the recombination of existing parts can occur with fewer additions to current activity, fewer cessations of existing ones, and, therefore, lesser destabilization from personnel turnover, than would have occurred with the addition of a foreign part after an existing part was obliterated. Fourth, whereas it is possible to keep existing parts operating as they are recombined, it is not possible to do so with parts that have been obliterated and need to be recreated. Obliteration, therefore, requires more change, in the form of initiation and cessation of activities, than does recombination.

Recombination may have a variety of sociopsychological stability advantages as well. This is because a maximum of the organization continues to exist and because many of the parts involved in the change are known, thereby reducing the anxiety that would have been caused by unfamiliar organizational parts. What is colloquially known as a "not-invented-here syndrome", the rejection of useful parts invented elsewhere, precisely because they were invented elsewhere, is also diminished. Moreover, as existing parts of organizations are recombined, networks and other parts of the informal organization will tend to remain intact, thereby providing greater sociopsychological stability to individuals.

Recombination may also be less politically disruptive. Indeed, as noted above, three conditions tend to engender politics : uncertainty about goals, scarcity of critical resources, and greater interdependencies (Pfeffer, 1981). Recombinations tend to minimize each of these three conditions, and thus the degree of political turmoil during the change. First, recombinations can be described in terms of existing parts and generates, therefore, less uncertainty about the change and less politics surrounding the change. Second, by virtue of the fact that they recombine existing resources, recombinations also tend to create less political scrambling for critical resources, such as positions that were not obliterated by the change. Finally, it might be easier to control interdependencies during recombinations, because it would be readily apparent how to manage the degree of interdependency between existing parts as they are recombined. Thus, recombinations allow for greater stability than obliterations.

Taken together, the arguments above suggest a hierarchy of change options in terms maximizing organizational stability : 1) stability before change ; 2) incremental before discontinuous, and 3) recombination before obliteration. Taken together, these arguments suggest, as illustrated in figure 2, that tinkering, adjusting, kludging, and reorganizing, in that order, allow for greater levels of organizational stability.

CONCLUSION

It would be unfortunate, by denouncing and trying to counter a prochange bias, to engender a prostability bias. Indeed, it is most likely that careful balance of change and stability management will tend to be optimal in different contexts. Thus, theory and research may have to cast light on when greater stability or change is called for.

A first step, in theory development, might be to move develop a contingency theory of stability and change management. Even the outlines of such a theory is beyond the scope of this paper, but such a theory might cast light on a variety of interesting and important questions. For example, are certain types of organizations or leaders, who might be called recombinators, particularly adept at tinkering and kludging ? What types of environments favor each type of change modality ? What are the long mn consequences of tinkering, adjusting, kludging, and reorganizing ?

Research exploring stability management will be needed in a second step. Needed will be case studies of the long-term costs of serial change and serial changers. Case studies that explore how organizations manage a modicum of stability in sometimes-turbulent environments. Also needed will be comparative studies of the performance of organizations that adopt varying balances of change and stability across different environments,

Of interest would also be research on the interorganizational effects of stability and change management. Indeed, in environments made up of organizations reacting to each other's reaction, both organizational stability and change have a contagious effect. Changes by many organizations create an environment of changing organizations that require a spiral of change by organizations reacting to this environment. On the flip side, greater stability by many organizations will create a more stable environment for other organizations, which can then more easily stabilize their operations, thereby further stabilizing organizational environments, and engendering a spiral of stability.

In closing, research on stability management might be both of scholarly and practical importance for managers and employees in the grip of change mania. Without ending on too grandiloquent a note, this research might provide a metaphorical stake that could be driven in the heart of the parasitic change vampires that have been feeding hungrily on the blood of not only healthy, but also sick and even dying organizations and their employees.

RÉFÉRENCES

- ABRAHAMSON E., 1991 : "Managerial Fads and Fashions : The Diffusion and Rejection of Innovations", *Academy of Management Review*, 16: 586-612.
- ABRAHAMSON E., 1996 : "Management Fashion", *Academy of Management Review*, 21: 254-285.
- ABRAHAMSON E., 1997 : "The Emergence and Prevalence of Employee-Management Rhetorics: The Effects of Long Waves, Labor Unions and Turnover, 1875-1992", *Academy of Management Journal*, 40: 491-453.
- ABRAHAMSON E. and FAIRCHILD G. B. (In Press) : "Management Fashion : Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes", *Administrative Science Quarterly*.
- ALDRICH H. E., 1979 : *Organizations and Environments*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- ASTLEY G. and FOMBRUN C., 1984 : *Academy of Management Review*.
- BARNETT W. P. and CARROLL G. R., 1995 : "Modeling Internal Organizational Change", *Annual Review of Sociology*, 21 : 217-236.
- CAMERON K. S., 1998 : "Strategie Organizational Downsizing : An Extreme Case", *Research in Organizational Behavior*, (20) : 185-229.

- HANNAN M. T. and FREEMAN J. H., 1977 : "The population Ecology of Organizations", *American Journal of Sociology*, 82 : 929-964.
- HANNAN M. T. and FREEMAN J. H., 1984 "Structural Inertia and Organizational Change", *American Sociological Review*, 49 : 149-164.
- KANTER R. M., 1983 : *The Change Masters*. New York, Simon and Schuster.
- KATZ D. and KAHN R. L., 1978 : *The Social Psychology of Organizing*, 2ed, New York, John Wiley.
- KIESER A., 1997 : "Rhetoric and Myth in Management Fashion." *Organization*, 4: 49-74.
- KOTTER J. P., 1996: *Leading Change*" Boston, Harvard Business School Press.
- LAWRENCE P. and DYER D., 1983 : *Renewing American Industry*. New York, The Free Press.
- MARCH J. G., SPROULL L. S. et al., 1991 : "Learning from Samples of One or Fewer", *Organizational Science*, 2 (1) : 1-13.
- MARCH J. G. and OLSEN J. P., 1976 *Ambiguity and Choice in Organizations*, Bergen, Universitetsforlaget,
- MILES R., 1987 : *Coffin nails and Corporate Strategy*,
- MILLER D. and FRIESEN P. H., 1984 : *Organizations ;'A Quantum View*., Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- OLIVER C., 1991 : "Strategic Responses to Institutional Processes", *Academy of Management Review*, 15 : 241-265.
- PETERS T. J. and WATERMAN R. H., 1982 : *In Search of Excellence : Lessons from America's Best-run Companies*, New York,
- PFEFFER J., 1981 : *Managing with Power* Boston, Pitman.
- PFEFFER J. and SALANCIK G. R., 1978 : *The External Control of Organizations*. New York, Harper and Row.
- QUINN J. B., 1978 : "Strategic Change "Logical Incrementalism". *Sloan Management Review*, Fall : 7-21.
- SCOTT W. R., 1992 : *Organizations ; Rational, Natural and Open Systems*" Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- STAW B. M., 1982 : Counterforces to Change. *Change in Organizations : New Perspectives on Change, Research and Practice*, P. S. Goodman. San Francisco, Jossey Bass.
- TUSHMAN M. and ANDERSON P., 1986 : "Technological Discontinuities in Organizational Environments", *Administrative Science Quarterly*, (31) : 439-465"
- WEBSTER, 1996: New World College Dictionary, Dallas, Zane Publishing.
- ZBARACKI M. J., 1999 : "The Rhetoric and Reality of Total Quality Management", *Administrative Science Quarterly*, 43 (3) : 602-636,
- ZUCKER L. G., 1977: "The Role of Institutionalization in Cultural Persistence", *American Sociological Review*, (42) : 726-743,

RAPPORTS

1. Michel VILLETTE

Aujourd'hui, un dirigeant fraîchement nommé qui se donnerait comme programme de maintenir la stabilité de son entreprise serait ridicule. On voit par là qu'une rhétorique de la stabilité nous fait défaut et qu'elle pourrait être utile.

Lorsqu'il a pris le contrôle de la Générale des Eaux, Jean Marie Messier n'aurait pas pu avoir le succès médiatique qu'il a eu s'il avait déclaré: «mon but est de fournir de l'eau bien propre aux français, vendue assez chère pour financer les campagnes électorales des hommes politiques qui signent les contrats de concession, comme nous le faisons depuis 150 ans », En décidant de changer le nom de la Compagnie, de vendre des téléphones SFR, d'internationaliser Vivendi, J.M. Messier a eu sa photo en couverture de *Business Week* et il a fait La Une du *Financial Times*.

Est-ce que l'article de MI' Abrahamson aurait pu convaincre J.M. Messier de ne pas faire une politique de changement ? C'est la question.

MI' Abrahamson est une sorte de Don Quichotte qui s'attaque aux moulins à vent des discours sur le changement. Je veux bien être son Sancho Pansa, car je trouve qu'il s'attaque courageusement à un aspect central de la rhétorique managériale. Il tente de saper une des justifications du prestige et des revenus énormes que s'octroient les dirigeants d'entreprise aujourd'hui.

Pour justifier son discours en faveur de la stabilité, il avance trois arguments avec lesquels je suis assez d'accord.

- Les subalternes sont las des restructurations permanentes.
- On observe une baisse tendancielle du rendement des changements programmés d'en haut. Plus les managers font de changements, plus l'efficacité des dispositifs de changement s'émeussent, plus les gens sont blasés, méfiants, et plus il faut que ce soit gros pour que ça marche. Mais plus c'est gros plus ça coûte cher, et plus c'est cher plus c'est difficile à équilibrer par des gains.
- Nous vivons dans une société d'organisations. Le biais en faveur du changement (prochange bias) crée un contexte d'instabilité pour chacune et c'est un cercle vicieux.

Avec cette troisième thèse, l'auteur renverse l'argument habituel selon lequel l'incitation concurrentielle à changer est le moteur du développement économique et du progrès scientifique et technique. La thèse d'Abrahamson est donc typiquement «post-moderne », Elle rompt avec l'idée de progrès à marche forcée vers un avenir radieux, mais elle ne sera pas facile à faire valoir aux yeux des macro-économistes !

Je trouve que l'article de MI' Abrahamson va trop loin, ou pas assez dans sa critique des présupposés du management.

Si son but est de convaincre les managers de se mettre à une nouvelle mode «le management de la stabilité» son approche n'est pas assez marketing. Il faudrait démontrer aux managers qu'ils ont personnellement intérêt à se déclarer conservateurs plutôt que réformateurs. Sur ce point, MI' Abrahamson n'avance dans cet article aucun argument décisif.

Si son but est plus scientifique, et qu'il cherche à développer la critique des présupposés du management moderne, je trouve qu'il s'arrête en chemin. Ceci me conduit à lui faire 4 objections dont la quatrième est la plus sérieuse.

1. Dire qu'on change n'est pas changer

Le texte part d'un point de vue normatif, celui des auteurs à la mode dans le management (première phrase : « should be ») et se termine par le point de vue normatif de l'auteur sur ce qu'il faudrait faire, c'est-à-dire, changer moins et moins vite. Au fil du texte, on ne sort jamais véritablement du programmatique et du prescriptif pour considérer les pratiques. On se trouve ainsi exposé à un enfermement dans l'entreprise idéale.

Au lieu de discuter seulement des effets de mode dans les discours, il serait bon de fonder l'analyse du changement sur ce qui se fait dans les entreprises, car je suis convaincu que les pratiques des managers sont beaucoup plus stables que leurs propos.

2. La rhétorique de l'équilibre entre changement et continuité est ancienne

Le texte présente comme une nouveauté l'idéal d'une bonne balance entre changement et continuité. Il me semble pourtant que c'est une idée à la fois très banale et très ancienne dans le management et chez les politiciens. En France, le thème du «changement dans la continuité» est un grand classique.

Henri Mintzberg, après d'autres, illustre cette thématique dans le management : «International organizations succeed by managing products, processes, employees, competitors and costumers accross borders. To do that, they need to get their structures right and their strategies on track. They no more need perpetual change than they need perpetual stability: the trick is to balance change with stability ». (Source ; plaquette publicitaire d'un séminaire pour cadres dirigeants, *Management Center Europe*, Bruxelles, 1991.)

Récemment encore, les articles de MI'Davenport « Reenginering : la mode qui a laissé tomber les gens » ; ou de Nitin Nohria «What is the Optimum Amount of Organizationnal Slack? » (EMJ, vol 15, n06) exhortent les managers à modérer leurs ardeurs réformatrices et optimisatrices.

3. La définition d'une norme a priori de la quantité de changement souhaitable dans une entreprise n'a pas de sens

Le texte propose des thèses générales pour traiter a priori d'une question qui à mon avis, ne peut être tranchée qu'au cas par cas, et en fonction des circonstances. Faut-il changer beaucoup, un peu, passionnément ou pas du tout? A mon avis, c'est affaire d'à propos, de jugement et de rapports de force. Or l'auteur n'intègre aucun élément de contingence à sa démonstration.

Lorsqu'on lit le livre *Managing Across Borders, The Transnational solution*, (Harvard Business School, 1989). On voit que la question principale est: que dois-je changer pour rester en phase avec les marchés sur lesquels j'opère? On voit aussi que la réponse varie d'un secteur à l'autre, d'une entreprise à l'autre, et même, pour une multinationale, d'une filiale nationale à l'autre. Le rythme et les modalités du changement ne doivent pas et ne peuvent pas être uniformes et ne relèvent pas d'un choix discessionnaire des dirigeants centraux.

Autre approche qui me semble pertinente, la théorie des contrats, illustrée par exemple par Paul Strebel: «New Contrats: the Key to Change », *European Management Journal*, Vol.11, n04, 1993. L'idée principale est la suivante: pour qu'un changement réussisse, il faut que les participants au changement croient que le contrat futur qu'ils auront avec l'entreprise comportera des avantages par rapport au contrat présent et que ces avantages futurs perçus soient suffisamment importants pour compenser le coût du changement pour eux.

Ce genre d'approche fournit un modèle conceptuel pour discuter de l'importance des changements souhaitables et possibles, au cas par cas.

4. Contrôler le changement ou contrôler la stabilité, c'est toujours prétendre contrôler

L'article de E. Abrahamson oppose deux concepts : *organizational inertia*, qui serait « mauvaise » et « *organizational stability* », qui serait « bonne ». Mais quelle est la différence entre les deux ? C'est tout simplement le degré de contrôle. La stabilité est voulue tandis que l'inertie est subie.

Sur ce point, je trouve que notre auteur s'abandonne un peu trop facilement à la rhétorique de la performance, si typique du management à l'américaine et si bien critiquée par John Kimberly dans son célèbre article de 1983¹.

Selon Kimberly, un manager « performant » est un manager qui contrôle la situation et une entreprise performante est une entreprise qui contrôle son environnement. Le but du management est de s'assurer la maîtrise, le leadership. Prétention abusive et monstrueuse, à mon avis.

Puisque je me suis mis dans le rôle de Sancho Pansa, j'aimerais bien voir Monsieur Abrahamson endosser jusqu'au bout le rôle de Don Quichotte et pousser sa critique jusqu'à la remise en cause d'un présupposé qu'il partage avec la plupart de ses collègues des business schools américaines : car enfin, que nous propose-t-il d'autre que de contrôler le degré de stabilité ? Et quelle est la différence entre contrôler le degré de stabilité et contrôler le degré de changement ?

Conclusion

Ce texte stimulant nous invite à un exercice audacieux de rhétorique managériale : inverser la valeur des mots. Traditionnellement les managers trouvent le changement bon parce qu'il est voulu par eux. Ils trouvent l'inertie organisationnelle mauvaise parce qu'ils la subissent. Notre auteur affirme qu'il peut exister une forme d'inertie voulue, et il la nomme « stabilité ». Puisqu'elle serait délibérée, alors elle serait légitime pour les managers et nous serions libérés de la torture des changements incessants !

Cela ne nous sort pas de la prétention excessive des managers à tout contrôler, y compris le cours de l'histoire et le rythme du temps des affaires, mais c'est tout de même réjouissant.

Allons plus loin et poussons l'idée jusqu'à son terme. Pourquoi ne pas créer un grand prix international du manager le plus stable ? Pourquoi ne pas publier un hit parade de la stabilité dans les affaires ? Les français pourraient facilement donner le ton pour le lancement de cette nouvelle mode internationale, car en matière de management de la stabilité, nous avons une certaine expérience, il me semble !

2. Bertrand NICOLAS

1. L'article est extrêmement rafraîchissant, pour au moins deux raisons. La première, parce qu'il rafraîchit notre mémoire en se référant à une littérature traditionnelle sur l'organisation. Certains auteurs sont cités explicitement - ex. Pfeffer et Salancik, 1978 -, mais on pense immédiatement à d'autres au fil du texte - ex. Thompson (1967), à propos des tampons entre l'organisation et son environnement; Kimberly (1984), à propos des erreurs de l'approche design / implémentation / évaluation. On peut penser d'ailleurs que cet article est très complémentaire de celui de Kimberly (deux faces du même problème). La seconde raison est que l'article apparaît assez salutaire face au risque de divorce entre les tenants du management du changement et ceux qui, à raison, sont des sceptiques des modes managériales. Ce second point caractérise la position de médiateur d'Eric Abrahamson, et la nouveauté relative de son travail.

L'article est également bienvenu car il répond à l'appel à influencer les modes managériales lancé par l'auteur lui-même en 1996. Dans le prolongement de l'article de 1996, Eric Abrahamson

Kimberly J. R. Norling F. Weiss J.A. «Pondering the performance puzzle» *Organizational Theory and Public Policy*, Beverly Hills, Ca. Sage, 1983.

apporte une nouvelle pierre, sous forme de programme, à l'ambitieuse entreprise de créer des modes managériales, équilibrées, inspirées par la recherche sur les organisations.

2. La grande qualité de l'article réside certainement dans la subtilité de l'argumentation. La maîtrise dont fait preuve l'auteur doit être saluée, tant les définitions sont précises, illustrées, et articulées, sur un terrain pourtant extrêmement glissant: comment avancer quelque chose de nouveau sur ce le thème traditionnel du changement et de la stabilité? Or, si l'auteur y parvient, c'est indéniablement grâce à la finesse de son propos. Par exemple, il apparaît très utile d'identifier quatre situations - le bricolage (tinkering), l'ajustement (adjusting), le rafistolage (kludging), et la réorganisation (reorganizing) - là où la littérature se limite souvent à l'étude des extrêmes (le changement incrémental par essai-erreur et la réorganisation radicale).

3. Marché du management du changement, consultants et niveaux de l'organisation

L'article fait assez peu référence au marché du management du changement. C'est-à-dire, les mécanismes qui font qu'il existe une demande de management du changement, une offre, et comment elles s'imbriquent. A la décharge de l'auteur, il a largement exploré ces dimensions dans son article de 1996.

La mode du changement est largement entretenue par les entreprises de conseil et leur insertion dans les organisations. Le but de bon nombre de consultants est certainement de se maintenir sur des entreprises plutôt que de garantir du changement durable (sustainable change) ou de la stabilité durable (sustainable stability), car, par définition, la demande de conseil se réduirait considérablement après instauration d'un régime durable. L'auteur évoque lui-même un autre aspect (cf. bénéfices de l'organizational change), à savoir qu'on doit tenir compte du soutien que trouve le thème du changement dans certains lieux de l'entreprise et de son environnement immédiat. Cela d'autant plus que les managers sont bien souvent d'anciens consultants (et réciproquement) - facteur institutionnel, non abordé en 1996 ni ici.

Pour réussir le projet de rééquilibrer la tendance pro-changement en faveur de la stabilité, nous faisons l'hypothèse qu'il faut qu'il existe un marché du management de la stabilité, et que bon nombre de sociétés de conseil y trouvent leurs intérêts. Cela pose donc une première question de symétrie: celle entre ces deux marchés. Cela semble une condition économique non triviale, qui assigne des limites au programme.

A défaut, il faut se demander si, comme le laisse présager la conclusion ("parasite change vampires"), l'auteur programme une chute brutale du conseil en stratégie et en organisation, et une reconversion massive des consultants. Ou, un effet Y2K ou passage à l'euro, c'est-à-dire une suractivité intense — établissement de régimes soutenables -, avant liquidation.

4. Cette perspective ouvre une deuxième question de symétrie, à savoir le déséquilibre possible entre les termes dans l'organisation. Avec un talent certain, l'auteur opère un constant balancement (équilibre) entre "parts" (parties) caractérisant l'ensemble de l'organisation, et "parts" caractérisant des interactions, innovations... locales. Partant, l'analyse englobe de façon convaincante la stabilisation et le changement à des niveaux assez généraux et à des niveaux très locaux. Cependant, lorsqu'il s'agit de traiter de la demande de changement, on distingue malles parties. La distinction n'est pas vraiment faite entre les groupes qui prennent les décisions d'engager des projets de changement, ceux qui les développent, et ceux qui sont touchés. Or, c'est bien souvent des parties différentes de l'organisation.

Dans ce cas, l'approche coûts-avantages pose problème. Les coûts et les avantages ne sont pas nécessairement agrégés ; et il est difficile de faire émerger un point de vue qui ferait un calcul coût-avantage correspondant au programme.

Bien plus, les mécanismes des modes managériales prédisent que ce calcul n'est jamais fait réellement. Selon cette approche, c'est le point de vue des managers (de la décision) qui prévaut (Abrahamson, 1996), ou bien celui de ceux qui développent les projets de changement (Swanson et Ramiller, 1997). L'auteur évoque lui-même la course absurde au changement entre entreprises voisines, qui contribuerait à la turbulence accrue des environnements (prophétie auto-réalisatrice).

Il faut ajouter que l'organisation ne calcule pas au même moment coûts et avantages. Ce qui s'avère d'ailleurs très utile, pour éviter d'accorder un pouvoir illimité à un groupe particulier et pour laisser s'organiser des jeux politiques. Il n'existe pas (sauf dans quelques cerveaux de contrôleurs de gestion) de point de vue universel qui écraserait l'axe temporel de la décision (et de l'évaluation).

Ma seconde question porte donc sur la capacité à opérer un calcul permettant d'équilibrer stabilité et changement. Comment calculer? Qui calcule ?

5. Pour conclure sur ces questions de mécanismes d'offre et de demande, on aimerait en savoir plus sur les leviers d'action envisagés par l'auteur.

Dans son article de 1996, l'auteur évoque la structure de la représentation des actionnaires comme une des pistes pour contrôler les modes managériaux. Cette voie peut-elle être explorée pour promouvoir la stabilité? Doit-on repenser la composition des conseils d'administration et des autres structures de contrôle du management dans les organisations ?- représentation des petits actionnaires, rééquilibrage des "professionnels" des conseils d'administration (multi-cartes, managers d'autres entreprises...) par des "non professionnels", rôle de la représentation des salariés... Cela incite-t-il à se tourner vers des modèles alternatifs au capitalisme américain ou français?

6. Une remise en cause du postulat du changement perpétuel?

La dernière objection consiste à remettre en cause le postulat du texte, qui dit que le management du changement s'impose et déstabilise les organisations.

Plusieurs théories incitent à penser que, face à des modes managériaux et une rhétorique des managers, les acteurs développent localement des normes de groupe, qui viennent à contrôler les processus. Cela au point que les projets de changement produiraient essentiellement du tinkering. Cette hypothèse n'est pas du tout explorée par l'auteur. Elle fournirait pourtant une autre explication des rendements décroissants du management de changement au cours du temps, et du fait qu'en regard des critères du changement radical, la performance des projets serait faible. Cette performance serait bien plus élevée en regard d'autres critères. Il semble que, sur ce point, un examen plus fin des pratiques dans les organisations doit être fait.

REFERENCES

KIMBERLY J. R., 1984 : "The Anatomy of Organizational Design", *Journal of Management*, 10: 109-126.

SWANSON E. B. et RAMILLER N. C., 1997 : "The Organizing Vision of Information Systems Innovation", *Organization Science*, 8 : 458-474.

Réponses de Eric ABRAHAMSON aux rapporteurs

L'article que j'ai présenté ce soir a un statut assez étrange. Il est plus prescriptif que tout ce que j'ai écrit jusqu'alors. D'habitude, j'écris des articles «scientifiques» que les managers ne lisent pas.

Je pense que je vais reprendre le texte et en faire deux versions. L'une sera à destination des managers et je la soumettrai à la Harvard Business Review, et l'autre sera académique.

Mon projet est double: je voudrais me livrer à l'exercice de lancer une mode, tout en m'attaquant au sous-bassement des modes. D'où la rhétorique nécessaire: il faut d'abord effrayer les

managers, en faisant une description terrible des dégâts du changement, puis leur proposer une solution simple, et écrire de leur point de vue.

La première version de l'article était centrée autour du titre «against change». Mais il m'est apparu que la thèse était trop rude, trop difficile à défendre. J'ai donc adopté une position plus équilibrée, en disant que tout changement n'était pas mauvais en soi, mais qu'il fallait gérer la stabilité dans le changement.

La question de Bertrand Nicolas est intéressante: «y a-t-il un marché pour le management de la stabilité?» Je pense qu'il y a des éléments positifs, notamment la grande frustration des gens dans les entreprises à l'égard des vagues de changement. La mode du changement semble avoir amorcé sa courbe descendante, c'est donc le bon moment.

DISCUSSION

Jacques Girin: Je voudrais revenir sur le point soulevé par Michel Villette. Derrière le management du changement comme derrière le management de la stabilité, il y a l'illusion managériale du contrôle. Dans ma thèse (il y a longtemps de cela...), j'avais identifié, à partir d'un ensemble de manuels de management, une liste de variables caractérisant l'action managériale et je m'étais demandé: quel contrôle les managers peuvent-ils avoir sur ces variables, que peuvent-ils faire ? La réponse laissait un grand scepticisme quant à la possibilité de contrôle.

Second point. Ce qui se passe dans les entreprises est le résultat de multiples actions de la part d'un grand nombre de personnes. Vous posez la question du management au niveau des managers et vous leur proposez le contrôle de la stabilité plutôt que le contrôle du changement. J'aurais tendance à penser qu'il ne faut pas aborder la question sur ce plan, mais plutôt sur celui de l'intelligence collective: comment améliorer l'intelligence collective, dans l'entreprise, pour trouver un équilibre performant entre stabilité et management.

Eric Abrahamson: Nous sortons d'une vague de downsizing. Or, les décisions de ce type étaient bien prises par les managers. C'est bien eux qui exerçaient leur contrôle.

Jacques Girin : Non, pas du tout. Ils ne contrôlaient rien: ils faisaient du downsizing parce qu'ils étaient obligés d'en faire.

Eric Abrahamson : Si vous entendez par là qu'ils étaient «obligés» de le faire à cause de la mode dominante, nous sommes d'accord. Je veux simplement dire que je crois que les managers disposent d'une marge de choix, d'une «discretion» dans leurs décisions, même vis-à-vis des modes.

Hervé Dumez: Il y a deux points dans l'argument: 1. Il existe un biais en faveur du changement dans les entreprises; 2. Il est possible de créer un biais symétrique en faveur de la stabilité (création d'une nouvelle mode), notamment en développant un argumentaire rationnel du type «bilan coûts/avantages» du management de la stabilité versus le management du changement.

Sur le premier point, je suis d'accord. On pourrait même, de manière fondée - il n'est que de lire Hammer & Champy - dire que, paradoxalement, l'entreprise est le dernier bastion du maoïsme à l'heure actuelle: on lance tous les jours des «grands bonds en avant», des programmes «que cent fleurs s'épanouissent», des «révolutions culturelles», on prône la «révolution permanente.» Ce biais paraît fortement ancré.

Ton analyse des modes managériales montre que ce biais ne repose pas sur une approche de type bilan coûts/avantages. Les managers ne décident pas d'adopter ou de ne pas adopter une mode sur une telle base.

Donc, il me semble que ta rhétorique du bilan n'est pas congruente avec ton objectif: corriger le biais pro-changement.

De plus, je ne suis pas sûr qu'il soit possible de créer un biais en faveur de la stabilité, parfaitement symétrique du biais en faveur du changement, biais à la fois cognitif et reposant sur un marché (on rejoint ici la question de Bertrand Nicolas).

Eric Abrahamson : Je ne suis pas sûr. Il me semble que les dirigeants adoreraient pouvoir utiliser une rhétorique qui leur permettrait de résister à la pression au changement. Ils adoreraient pouvoir ne pas changer.

Hervé Dumez : Peut-être. Mais on peut se demander si une rhétorique du changement qui puisse leur permettre de ne pas changer ne serait pas meilleure de ce point de vue.

Eric Abrahamson : Pour développer ma rhétorique en faveur de la stabilité, je me suis amusé à reprendre les arguments «réactionnaires» analysés par Hirschman, ceux des conservateurs (notamment, le changement, décidé pour de bonnes raisons et avec de bonnes intentions, produit des résultats pires que le statu quo).

Marie-Laure Djelic : Il y a deux plans à distinguer: celui du manager rationnel, qui décide d'impulser un changement ou non, et celui du marché des modes. Dans ce dernier champ, peuplé de consultants, de managers, de chercheurs, etc., la rhétorique du changement fait vivre le marché. Le biais pro-changement permet de faire se succéder les nouvelles formes de changement, les unes après les autres, ce qui donne le phénomène des modes. La mode de la stabilité, si elle prenait, serait une mode à un coup: elle tuerait le marché. Une fois qu'on a prôné la stabilité, que peut-on prôner *après*?

Eric Abrahamson : C'est très difficile à gérer, la stabilité. Il y a là une dynamique subtile qui peut prêter à différentes formes d'expérience.

Marie-Laure Djelic : Oui, mais pas au niveau des discours - et là je rejoins Hervé Dumez.

Eric Abrahamson : Je suis moins pessimiste que vous. Je pense qu'on peut faire se succéder différentes théories, différentes approches de la stabilité. Mon idée est la suivante. Si l'on fait du changement, il faut le faire en maximisant la stabilité. Il reste beaucoup de choses à faire pour les managers dans une conception de la stabilité. Je conçois les modes comme une grasse idéologique qui facilite le mouvement des organisations, avec toutes leurs parties, dans le sens où elles doivent aller. Au Japon, on a besoin d'une rhétorique forte du changement, tant les organisations sont stables et difficiles à faire évoluer. Aux Etats-Unis, on est allé trop loin dans le sens du changement permanent, et il faut donc développer une grasse rhétorique allant dans le sens de la stabilité.

Jacques Girin : une colle?

Eric Abrahamson : une grasse plus visqueuse...

Rachel Amato : Votre démarche consiste à lancer la mode de la stabilité contre la mode du changement. N'est-ce pas une forme d'évitement de la question centrale: pourquoi les modes n'ont-elles pas marché? Pourquoi les gens sont-ils aussi frustrés après toutes les modes qu'ils ont vu passer?

Eric Abrahamson: Je suis moi-même persuadé, justement, que ce que j'essaie de lancer, le management de la stabilité, ferait moins souffrir les gens que les modes de changement, et réussirait mieux en termes de performance de l'entreprise.

Bertrand Nicolas: Je ne suis pas tout à fait d'accord avec la question. L'idée que le changement ne réussit pas parce que l'implémentation a été mauvaise fait partie de la mode du changement. On la trouve partout. Si on a fait souffrir les gens, si le changement n'a pas eu les résultats escomptés, c'est qu'on n'a pas appliqué la bonne méthode. Mieux, cette idée aide les consultants à vendre les

modes de changement. Leur argument est: « si le changement n'a pas réussi, c'est que ceux qui l'ont implémenté ne savaient pas s'y prendre; engagez-nous, nous nous savons comment faire ». C'est un argument de différenciation sur le marché.

Il me semble que, précisément, l'originalité du texte d'Eric Abrahamson vient de ce qu'il cherche à dépasser ce débat.

Michel Villette: certains - j'y ai fait allusion dans mon rapport - ont développé des modèles en essayant de montrer que la condition de réussite du changement était que chaque membre de l'organisation ait un bilan coûts/avantages vis-à-vis du changement positif. On évite ainsi les souffrances liées au changement et le changement a de meilleures chances de renforcer la performance de l'entreprise.

Bertrand Nicolas: Je ne suis pas sûr qu'on puisse généraliser. Mais ce modèle peut fonctionner dans les entreprises qui emploient des professionnels de haut niveau qui peuvent quitter facilement l'entreprise pour une autre s'ils ne s'y sentent plus bien. Eric Abrahamson devrait peut-être chercher à vendre sa mode de la stabilité sur ce segment de marché, les firmes de haute technologie californienne par exemple.

Gérard Dréan: Le débat a oscillé constamment, ce soir, entre un discours sur les modes managériales et un discours sur le changement dans les organisations. Le discours sur la stabilité relève à mon avis du premier: il est le fait de quelqu'un qui, comme vous l'avez expliqué, veut lancer une mode.

Dans l'entreprise, il n'y a pas de changement sans stabilité, et pas de stabilité sans changement. La métaphore qui me vient à l'esprit est celle de l'alpiniste: pour monter, il faut bouger un des quatre membres; mais pour pouvoir bouger un membre, il faut que les trois autres soient stables. Autrement dit, la question qui se pose au manager est: si je veux bouger dans telle direction telle partie de l'organisation, qu'est-ce qui doit obligatoirement rester stable dans l'organisation?

V. RULING MARKETS A POLITICAL-CULTURAL APPROACH TO MARKET INSTITUTIONS*

Neil FLIGSTEIN
University of California

Rapports :

Robert BOYER, CEPREMAP.
Jean-Gustave PADIOLEAU, Université Paris IX-Dauphine.

17 juin 1999.

* This paper is a revised version of a paper presented at the annual meetings of the Society for the Advancement of Socio-Economics in New York City, March, 1993. I would like to thank Haldor Byrkjeflot, John Campbell, Bruce Carruthers, Frank Dobbin, Mark Granovetter, Neil Smelser, Linda Stearns, Art Stinchcombe, Richard Swedburg, Charles Tilly, and Loic Wacquant for comments. I would also like to thank Paula England, ASR Editor, and three reviewers for their comments as well. The author partially prepared this paper while he was a Fellow at the Center for advanced Study in the Behavioral Sciences supported by NSF Grant #SBR-9ü22192.

ABSTRACT

Recent work in the sociology of markets has demonstrated ways in which economic views of markets are problematic. Yet, the sociology of markets remains theoretically fragmented. This paper tries to use the metaphor "markets as politics" in order to generate a sociological view of action in markets. The paper develops a conceptual view of the social institutions that comprise markets, a sociological model of action that stresses that market participants are trying to create stable worlds and find solutions to competition, and a discussion of how markets and states are intimately linked. These understandings are used to generate hypotheses about how politics in markets work during the formation, stable phase, and transformation of markets. Political action in markets resembles social movements at the formation of markets when actors in firms are trying to create a status hierarchy that enforces noncompetitive forms of competition. In stable markets, incumbent firms defend their position against incumbents and invaders. Under conditions of market transformation, invaders can reintroduce more fluid social movement like conditions.

INTRODUCTION

The sociology of markets has proceeded in a piecemeal fashion. Most of its key insights have been framed as reactions to neoclassical economic views of the functioning of markets. For instance, White's (1981) paper suggested that stable production markets were only possible if actors took one another into account in their behavior. He argued that the basic assumption of the neoclassical economic views of markets, which stresses anonymity of actors, could not produce stable market situations for participants. Granovetter (1985) extended this argument by suggesting that all forms of economic interactions had to be centered in social relations, what he called the embeddedness of markets. This embeddedness implied that economic transactions were likely to be structured according to various kinds of social relations. Various scholars have tried to show empirically that market embeddedness existed and had effects that economic models could not predict (Burt, 1983 ; Baker, 1984 ; 1990 ; Fligstein, 1985 ; 1987).

While the empirical literature has shown interesting results, there has been a great deal of disagreement about the precise nature of the social embeddedness of markets. Granovetter (1985) argues that network relatedness is the most important construct. Burt (1983) proposes that networks stand in for resource dependence. Podolny (1993) uses networks as a cause and consequence of the creation of a status hierarchy. Fligstein (1990) and Fligstein and Brantley (1992) have argued that the social relations within and across firms and their more formal relations to the state are pivotal to understanding how stable markets emerge. Campbell and Lindberg (1990) have taken a similar approach and focussed on the emergence of what they call governance structures in industries. This perspective is visible in recent work in institutional theory in the organizational literature which argues that institutional entrepreneurs exist who create new sets of social arrangements in organizational fields and that they do so only with the aid of powerful organized interests both outside of, but also within the state (DiMaggio, 1989 ; DiMaggio and Powell, 1991).

These latter perspectives have been buttressed by work on comparative industrial organization (Hamilton and Biggart 1989 ; Chandler, 1990 ; Gerlach, 1992). These works typically show that the state-firm interactions in different societies have produced unique cultures of production. One can conclude that rather than view the experiences of all advanced (and advancing) industrial countries as converging towards some form, there exist a plurality of social relations that structure markets within and across societies. This conclusion is at the core of the sociology of markets, and to this date, has been the strongest argument against economies which generally argues that markets select efficient forms and hence to the degree that all firms face market pressures, they will converge to a single form.

1 Some economists, however, have become interested in institutional arrangements. Finance economies, agency theory, and transaction cost theory are all attempts to specify how profit maximizing social relations evolve to govern firms and industries. While certain proponents of such views have argued that all firms in every distinct market (defined in product or geographic terms) will ultimately converge (for example, Jensen, 1989), others are prepared to recognize that preexisting social relations might provide additional efficiencies in cross cultural forms (Williamson, 1992). Evolutionary theory (Nelson and

My purpose is to suggest that if sociologists want to push this debate forward, it is necessary to go beyond documenting the shortcomings of the neoclassical model and discuss what sociologists might have to add theoretically (a similar theme is echoed in Portes and Sensenbrenner, 1993 and Cantor, Henry, and Raynor, 1992). In spite of the difficulties of the various economic models, economists can rightly say that, so far, sociologists have little to add theoretically to the economic view, except the proposition that the world is more complex than the economic models allow.

There are four issues in the construction of markets that sociologists are uniquely prepared to consider. The first is a discussion of the social institutions necessary to form markets in the first place. Property rights, governance structures, and rules by which exchange is facilitated are the outcome of social and political processes that sociologists can aid in understanding. Second, it is important to specify a model of action that goes beyond the profit maximization rational actor model. The neoclassical economic view of action restricts market theory by taking away the problem of strategic action and the cultural constructedness of that action. It also misunderstands that economic worlds are social worlds and are, therefore, going to operate according to principles similar to other social worlds. Third, a consideration of the state-market linkage must be explored. States and markets coexist and modern production economies would not be possible without supporting legal and political apparatuses. Finally, these elements can then be used to specify a model of the dynamics of markets.

One important purpose of this paper is to bring together the versions of economic sociology that stress institutions with those that stress networks and population ecology. Networks are at the core of markets and market relatedness to the degree that they reflect social relations between actors. But it is very important to consider the nature of those social relations and how actors frame their actions in terms of those relations. Networks imply only that actors have ties and are therefore, very sparse social structures that need interpretation by those who analyze them (see Powell and Smith-Doerr, 1994 for a similar argument). Population ecology has usually taken the existence of niches or markets as a given. In a recent paper, however, Hannan and Freeman (1985) argue that niches are social and political constructions and they attempt to discuss how boundaries are formed. Their arguments bear some similarity to the perspective outlined here.

My goal is to develop the metaphor "markets as polities" in order to develop a more coherent framework for the sociology of markets. The ideas I argue for, emphasize the social constructedness of markets, the contestability of their rules, and the relations of both to the state. Action in markets is inherently political because it is about how actors with very different sets of resources interact. It is also inherently cultural, as actors have to discover how to interact to produce stable worlds, and once discovered, apply these principles to interaction. What is interesting about firms in markets is not that they make profits, but how they do so.

Winter, 1980) and path dependence arguments (Arthur, 1989) can be used in a very similar way to account for the dynamics of real markets.

WHAT IS A MARKET ?

I believe that the sociological view of markets requires two elements: a basic definition of what constitutes a market, and a consideration of the social relations necessary for that market to exist. Markets can be defined as a social situation where there exists trade for an item and a price mechanism is established that determines the value of the item. The price mechanism implies the existence of "money" and some social space where actors can exchange goods or services for money-. Like most sociological and economic work, I prefer to assume the existence of the price mechanism and then theorize about how firms react to it. For the price mechanism to work, extensive social relations must come into existence to give structure to an arena of trade. At a minimum, these consist of some form of property rights, a social and physical infrastructure that facilitates transactions (for example, roads, utilities, and contracts), and a set of understandings about the nature of the relations between competitors, suppliers, and customers about how business is done and what are the appropriate structures and practices that comprise business activity. Taken together, these social institutions define how the price mechanism is structured and the potential dynamics of any given market.

Once in existence, the central dynamic of the price mechanism is to force firms to compete with one another in order to stay in business. Economic arguments suggest that in order to do this, the social relations that come into existence are the outcome of an efficiency generating process. Here, I do not make this assumption and instead will focus on an "effectiveness" assumption. I mean by this that firms engage in actions to promote their survival. Those that find ways to do so are effective and those that do not cease to exist. The central social dynamic of firms in markets can be understood as varieties of actions taken to control the effects of competition and the price mechanism.

The production of money is not the direct object of most of what I have to say here. It makes sense for theoretical reasons to assume that money exists and then try and make arguments about how social relations between suppliers, producers, consumers, and the state might be structured. Later in the paper, I will relax this assumption and consider how to analyze situations where the price mechanism does not exist. In my conceptual development, I would like to emphasize two factors: 1) what questions a distinct sociology of markets would have to answer, and 2) a particular set of answers that I think give sociologists some distinctive leverage in understanding markets.

THE PROBLEM OF INSTITUTIONS

The first problem for a sociology of markets is to propose the theoretical social institutions necessary as preconditions to the existence of markets. I think that there are four sets of social institutions that must exist in order for markets to exist. First, capitalist societies must have clear definitions of property rights. I prefer the agency theory view of property rights (Fama and Jensen, 1993 a, b ; Jensen and Meckling, 1974) because it focusses attention on firms as sets of social relations that define claims on profits (ie. residual claims). This leaves open a number of issues: 1) what legal forms owners prefer, 2) the relationship between shareholders and what can be called stakeholders (employees, local communities, suppliers, customers), 3) the issue of worker control and worker participation, and 4) the role of the state in directing investment, owning firms, and protecting workers. Unlike agency theory, I think the constitution of property rights is a continuous and contestable political process. Organized groups from business, labor, government agencies, and where they exist, representatives of political parties, will try to effect the constitution of property rights.

Second, governance structures refers to the general rules in a society that define relations of competition, cooperation, and market specific definitions of how firms should be organized. These general rules will take two forms: laws and more informal institutional practices. Laws specify how firms may cooperate, compete, or merge. These laws, generally called antitrust,

2 The view proposed here intentionally focusses on the existence of a price mechanism. Haphazard social exchange does not constitute a market unless some form of medium of exchange exists. Thus, bazaar style markets have existed in a wide variety of societies through historical time. But in order to analyze them through the frame of the sociology of markets proposed here, it is necessary that a price mechanism existed. As a result, most of what I have to say is oriented towards modern production markets.

competition, or anticompetitive laws, are contested as well. All advanced industrial societies have some form of these laws. This contestation occurs over their evolution from proposal, to passage, to enforcement, and to judicial interpretation.

Market societies also develop extensive understandings around these issues. These institutional practices are embedded in existing organizations as routines, but are generally available to actors in other organizations. The mechanisms of transmission are numerous and range from the exchange of professional managers, the existence of professional associations and management consultants (DiMaggio and Powell, 1983). They concern a large number of issues from how to arrange a work organization (such as the multidivisional form), to writing labor and management contracts, and where to draw the boundaries of the firm. They also include the current conventional view of what constitutes legal and illegal behavior of firms vis-à-vis one another.

In a given market, the governance structure will reflect these more general rules, but also have more specific content; i.e. a "local" culture. A market specific governance structure can usefully be equated with a conception of control (Fligstein, 1990). Actors in markets are interested in controlling their internal organization and their environment. In order to do so, they must have a set of understandings of how their worlds work that operate to structure their perception of their world, allow them to interpret their world, and act. This kind of local knowledge (Geertz, 1980) means that actors with two different conceptions of control will analyze the same situation in different ways.

I use the idea of a conception of control in a more political sense as well. One can conceive of a conception of control as a political compromise that actors across firms use to stabilize their relations with one another. The purpose of action in a given market is to create and maintain stable worlds within and across organizations in a given market using societal notions of governance. This requires a conception of control that implies a cultural view of the world specific to the market (although it could be held more generally across a set of markets) and a set of enforcement mechanisms whereby that view is held in place. The state must ratify, help create, or at the very least, not oppose the conception of control.

These market specific governance structures reflect agreement on principles of internal organization (i.e. forms of hierarchy), tactics for competition or cooperation, and the hierarchy or status ordering of firms in the existing market. I argue that the goal of action in markets is to create a market specific conception of control that produces stable relations between the organizations in the market in the face of the price mechanism which tends to create havoc.

Finally, there must be rules of exchange. While Williamson (1975, 1985) has a relatively broad view of transaction cost, my concern is with IULEs that define who can transact with whom and guarantee that the conditions surrounding the transactions are met. Rules must be established as relates to shipping, billing, insurance, and exchange of money (i.e. banks). These conditions are important, not just within societies, but become even more important across societies. As with the other two elements, states are essential to the creation and enforcement of IULEs of exchange.

THE MODEL OF ACTION

The key insight of the perspective proposed here, is that the most important form of potential instability in the market is the tendency of firms to undercut one another's prices. A sociological model of action recognizes that actors in firm's will try and find ways to control price competition. The goal of finding a conception of control is to erect social understandings whereby firms avoid direct price competition. This model of action is an alternative to the profit maximizing rational actor in neoclassical theory.

All actors live in murky worlds, worlds where it is never clear what actions have consequences and whether or not the consequences have clear causes. Actors must arrive at an account of the world that they can use to interpret the murkiness, construct courses of action, and justify and motivate action. In the context of markets, the goal of action is to insure the survival of the firm. No actor can tell what a profit maximizing behavior is (either a priori or post hoc) and action must, therefore be directed towards the creation of stable worlds. Since the basic source of instability in markets is price competition, actors will seek to construct alternative ways of

interacting with their competitors to control the price mechanism.

Issues of internal organization, contracting, and competition will revolve around producing stable social relations. It does not mean that these actions are successful in creating or sustaining a stable world, but it does mean that the goal of action will be the creation of stability (or control). These social relations can always be potentially undercut by the operation of the price mechanism. If other firms drop prices, then the stability of a given firm is at stake. Actors in firms try any and every solution to the problem of dealing with price instability.

It is useful to try and catalog some of the most common strategies to control price competition. First, actors will try and directly cooperate with their competitors to share markets. Cartels, price controls, creating barriers to entry, limiting production, patents, licensing agreements, and joint ownership of production facilities are all tactics that firms will try to use to divide markets. A related tactic is to try and get the state involved. If actors in firms succeed in getting their market regulated or protected, then they increase their odds of survival. If these direct forms of cooperation are not available to firms, then they will have to resort to more indirect forms of controlling competition.

There are two major tactics to control competition: integration and diversification. Integration can be vertical (ie. the absorption of suppliers or customers) or horizontal (ie. competitors). The integration or merger of large shares of an industry means that a few firms can control the market by tacitly agreeing not to threaten one another's position through a price war. They may use a large number of signals to maintain a given order and will directly threaten firms that try and upset that order by entering the market.

Diversification implies entering new markets to increase the probability of firm survival. It begins by the differentiation of a single product on the basis of quality or price (White, 1981). To the degree that firms are not competing because their products are different, then price competition will not threaten firm existence. It is a small step to move from the production of single to multiple products. Firms that produce multiple products reduce their dependence on any one product and hence increase the likelihood that the firm will survive. This also allows the firm to grow larger and this increases firm stability as well. Firms often are searching around for new markets. If a firm is one of the pioneers in a new market, there can be huge gains to first mover advantage. Such gains also help stabilize the firm. If markets fail to materialize or firms find market conditions deteriorate, they can exit a given market without threat to the larger corporate entity.

These tactics taken together can be usefully thought of as a cultural tool kit (Swidler, 1986). The way that actors in firms use these tactics, however, is contingent on the situations in which they find themselves. The problem actors face is akin to Padgett and Ansell's (1989) conception of robust action. The actors understand they are trying to produce a stable existence for their organization, but they must be willing to be somewhat goalless in how they attain that end. They also have to be prepared to take what they can get in a given situation and work indirectly toward a more stable market situation.

Conceptions of control are founded in the pragmatics of experience. Actors in firms will try a number of things in order to stabilize their firms. Whatever they believe works, they will stick with. After some period of time, others will recognize some key set of factors and begin to imitate successful firms. But these factors are rarely articulated before the fact and become accepted or common knowledge only after they operate to produce stability for some firms. These are, then, cultural stories that can be used over and over again to justify continued action or produce new action. They can be borrowed from successful markets, some near by in product terms and others farther away.

STATE-MARKET RELATIONS

The role of the state is pivotal in creating stable markets because of its participation in the construction of all market institutions either directly or indirectly. Actors in the organizations of the state will be under constant pressure to reorganize these rules for the interests of various groups. They are unlikely to undertake such reorganizations except under the most dire circumstance (depression, war). In "normal" times, changes will be incremental and dependent upon the construction of interests of various actors in and around the state. In essence, while

most of the modern discussions of state building have focussed on welfare and warfare, it is important to realize that modern states have been constructed in interaction with the development of their economies and the governance of economies is at the core of statebuilding as well (Dobbin, 1994 ; Evans, 1995 ; Lindberg and Campbell, 1991 ; Hooks, 1991 ; 1993).

The organizations, groups, institutions and actors that comprise the state in modern capitalist society claim to make the rules governing economic interaction in a given geographic area and are prepared to enforce those rules through, in the last instance, force. Property rights, governance structures, and rules of exchange are all arenas in which modern states have claimed to set rules for economic agents. The process by which these rules are set up, enforced, and transformed, is an inherently political process, both at the level of individual markets, and at the level of the state. This contestation is over the content of laws, their applicability to given firms and markets, and the extent and direction of state intervention into the economy. It follows from this, that the local politics and existing practices of nations will have profound effects on the form, content, and enforcement of these rules. While actors in states may choose to borrow practices from one another in this regard, they will always be sensitive to local politics.

It is useful to expand this discussion to consider more specifically the various dimensions of state intervention into economies. In terms of property rights, one important dimension is the degree to which states are regulatory or interventionist. Regulatory states, like the U.S., tend to create agencies to enforce general rules in various markets, but do not themselves decide who can own what and how investment should proceed. Interventionist states, like France, more directly control markets by owning firms and directing investment through the control of financial markets (Zysman, 1983).

States differ with regard to their rules regarding cooperation and competition. Some allow extensive cooperation between firms, particularly in export markets (ie. Germany) while others restrict the ability of firms in similar industries to cooperate (ie. the United States, see Fligstein, 1990). All states restrict competition to some degree by not allowing certain forms of predatory competition or restricting entry into certain industries by using trade barriers, both tariff or nontariff, or regulation, such as in the utility industries in the U.S. The political processes that generate these rules often reflect the organized interests of a given set of firms in a market. It is a good working hypothesis to start with the notion that one way to produce stable markets is by getting state intervention to restrict competition. From the perspective proposed here, this is a "normal" firm strategy.

THE PROBLEM OF CHANGE AND STABILITY IN MARKETS

So far, the discussion has mainly been definitional. I have identified a conceptual structure that defines the institutions necessary for markets to exist, argued that the goal of action is to provide stability from competitive processes, and suggested that states are implicated in market creation. It is important to elaborate this framework to make it useful in two ways: 1) to generate some hypotheses about how markets might be structured, and 2) to illustrate how this type of theorizing helps make sense of the dynamics of markets. For the purpose of illustrating these principles, I assume the existence of money, states, and a general set of institutions conducive to the production of markets. There are three phases of the formation of markets: emergence, stability, and crisis. My concern is to specify how actors will behave differently given their perception of the current social structure to attain stability for their firm. It is here that my core metaphor, markets as politics, comes into play.

In any market, participants can usefully be distinguished in terms of their size relative to the market. Size will often index a number of advantages. Larger firms will have control over more external resources, including pricing from suppliers, financial assistance, and legitimacy and they may possess control over key technologies or large customers (Pfeffer and Salancik, 1978 ; Burt, 1983). As a result, it makes sense to distinguish market participants as incumbents and challengers (Gamson, 1974). Incumbent firms tend to be larger and actors in those firms are aware of their major competitors and frame their actions in terms of the actions of those competitors. Actors in challenger organizations will be smaller and will also tend to frame their actions in terms of the largest firms. But, they will experience the world as a given, out of their control.

Differing conditions of exchange produce different kinds of politics. In stable markets, where there exists a pecking order of firms, and a conception of control, politics will be oriented towards the reproduction of the advantaged groups. In new markets, the politics resemble social movements. That is, actors in different firms are trying to convince other firms to go along with their conception of the market. If they are powerful enough, they try and force their view. If there are many different firms of equivalent size, then the possibility for alliances around given conceptions of control are possible. Markets in crisis are susceptible to transformation. On rare occasions, change may come from within the firms in a market. More frequently, change is caused by firms invading the market and transforming the conception of control. This can look like a social movement, in the sense that the invading firms are trying to establish a new conception of control and in doing so are likely to ally themselves with some of the challengers or incumbents in the market. The most fluid period in a market is during its emergence. The roles of challengers and incumbents have yet to be defined and there is no accepted set of social relations. It is in these times that robust action can play the largest role and the cultural toolkit is the most wide open because firms presumably have the fewest resources to count on.

It is useful to explore the metaphor of a social movement and its application to an emerging market. The ability of groups in a social movement to attain success depends on similar factors to those operating in the production of a market: the size of groups, their resources, the existence of a political opportunity to act, state actors willing to negotiate grievances, and the ability to build a political coalition around a collective identity (Tarrow, 1994). Action in markets requires the construction of a conception of control to produce noncompetitive ways to compete that all can live with and that state actors accept. The situation has fluidity and is characterized by multiple conceptions of control proposed by actors across firms. It looks like a social movement in that the opening of a market may spawn the growth of new firms as well as the entrance of firms operating in other markets. Actors in firms are trying to take advantage of a market opening, just like organizations in social movements try and take advantage of a political opportunity.

Hypothesis 1 : At the beginning of the market, the largest firms will be the most likely to be able to create a conception of control and create a political coalition to control competition. At the origins of a market, all of the interorganizational relations must be constructed. Markets are the outcome of an institutionalization project (DiMaggio, 1989) and in this way, markets are social constructions. Making these institutional projects successful is inherently a political project. In order to signal to other firms in the moment of market formation what one's intentions are, actors need to find cultural frames, what will become a conception of control. These are generally produced in one of two ways. First, some set of strategic actors in firms can signal one another that they are willing to accept some form of political compromise or truce around a cultural frame to find ways to engage in nonprice competition (ie. the tactics discussed earlier),

While this phase can produce the most interesting surprises and occasionally the emergence of new conceptions of control, its shape can be discerned in several ways. First, the largest firms in an emerging market will tend to be able to create a conception of control and get others to go along with it because of the perception of the advantages that size entails.

Hypothesis 2 : States can thwart the actions of firms to create stable conceptions of control, through intended and unintended actions.

All conceptions of control are built around current institutional understandings of legal and illegal market behavior. Firms will tend to stay away from conceptions of control that are clearly illegal, but will occasionally find themselves scrutinized by government officials. More frequently, state regulation of economic activities may change the balance of power in a market away from one conception of control to another. This is often the case in regulated markets such as drugs, food, telecommunications, utilities, banks, and media.

Hypothesis 3 : The "liability of newness" in new markets reflects their lack of social structure and a conception of control ; ie. it reflects participants' inability to control competition.

It is at the beginning of markets that competition and the price mechanism can exact their greatest toll. With no established conception of control to aid firms in finding nonpredatory forms of competition, price has its strongest effect (Stinchcombe, 1965 ; Hannan and Freeman,

1977). There is a tendency to blame business failure on a lack of resources (particularly, money) or an inability by managers to construct organizations that could reliably deliver products. Here, I argue that it is the lack of a social structure to control competition that is also at fault.

Hypothesis 4 : Stable conceptions of control will be borrowed from nearby markets, particularly when those firms choose to enter the new market.

New markets are born in close social proximity to existing markets. Earlier, I argued that diversifying products is a way to produce stable firms. Entering new markets does not require confronting entrenched interests and does not directly threaten the stability of the firm. If new markets succeed, then firm stability is enhanced. The differentiation and creation of new products is most frequently the spinoff of existing products. The start of a new market is not random but shaped by existing conceptions of control, legal conceptions of property and competition, and the existing organization of related markets.

To illustrate these some of these principles in action, it is useful to consider two extended examples. The case of the D.S. steel industry between 1860-1930 illustrates how at the origins of modern capitalism in the D.S., a large number of competition problems had to be solved. I also use the framework to speculate on how trying to cope with competition might result in very different conceptions of control in the biotechnology industry that is now unfolding.

The creation of D.S. steel industry is a clear example of firms struggling to create a social structure to control competition and the pricing behavior it engendered. In the 19th century, firms in the steel industry faced three huge problems : there were no legal mechanisms in place whereby prices could be stabilized, their industry was particularly susceptible to the general swings in the economy because of its fundamental role in the railroads and building trades, and there were large amounts of fixed capital invested that made wild price swings devastating for firms (Hogan, 1970).

The basic problem of the steel industry was to discover a conception of control that would allow firms to control competition. Cartels and any attempt to cooperate in an industry or monopolize an industry were illegal in the D.S. (Thorelli, 1955). The choice that appeared to be left was to integrate firms to create large firms that controlled most of the market. My hypothesis would be that the largest firms in the market would be the leaders in this effort is empirically correct in this case (Hogan, 1970).

During the turn of the century merger movement, the largest industrial corporation in the world emerged: the D.S. Steel Corporation. The merger created a large corporation that controlled both inputs into the steel making process as well as divisions that produced outputs for every segment of the market. But while the company controlled more than 65% of the market for steel and 75% of the industry's iron ore reserves (Hogan, 1970), it faced a dilemma in enforcing its position against its competitors. If the firm vigorously pursued price cutting in order to gain a monopoly control over the industry, it would find itself a target of antitrust authorities. The problem of competition did not disappear in the industry after the formation of D.S. steel, but persisted into the 20th century.

D.S. Steel began to pursue an alternative tactic. It began to post its prices and production schedule and acted to defend them by decreasing production in the face of aggressive competitors (Fligstein, 1990). Its competitors, then, had an incentive to rein in their pricing and production behavior as well. If all behaved "reasonably", then some price stability could result. This strategy worked extremely well in stabilizing steel prices from 1904 until the depression in 1929 (Kolko, 1963).

D.S. Steel was a target of an antitrust suit, but it won the suit because the Supreme Court decided that the firm had not engaged in predatory competition. D.S. Steel's strategy of integrating production, setting prices, and daring others to undercut them was ratified as a legal way to control competition. This conception of control spread in social movement like fashion during the 1920s merger movement when oligopoly structures emerged in all of the core metal making and petroleum industries (Eis, 1969). This structure proved very durable in the U.S. steel industry and lasted well into the 1960s (Hogan, 1970).

It is useful to consider a newly emerging industry where there is no conception of control in

order to use the theory to predict an outcome. The biotechnology industry has sprung up from common technologies that were developed at major universities. Because it involves complex technologies that are rapidly changing across many markets, uncertain product applications, and it depends on individual scientists who take whatever knowledge they have with them, some scholars have argued that the industry may not become hierarchical, but instead could remain a dense "network" (Powell and Brantley, 1992).

There are actually two conceptions of control one can predict for the biotechnology industry, both of which depend on how one thinks competition works in that industry (Powell and Brantley, 1992). The creation of new products can yield monopoly rents because of patent laws. This implies that one form of competition in the industry is the race to discover new products. The network organization as a stable conception of control depends on arguing that the network firm lessens this competitive problem by controlling the ability of key scientists to defect as well as providing a given firm with information about the newest product developments. If the arrangements one has with other firms are alliances, then the collapse of any given alliance will not necessarily lead to a collapse of a given firm either by denying it products or information. In this way, a network firm that could control competition might prove stable.

There are two other features of the industry which would imply alternative organizational forms (Barley et. al., 1992 ; Powell and Brantley, 1992). Most of the products produced by the industry have to undergo extensive testing by the Food and Drug Administration (here state regulation comes into play). Firms need deep pockets to survive this period of testing to bring products to market. The state, through its regulation of the market, shifts the competitive conditions in the market from the discovery of new products to the ability to survive a long testing process. Once through the testing phase, firms will have to reliably produce the product, and distribute and market it. This creates another arena of competition that relies on production and marketing expertise.

These latter two features imply that a different firm structure might emerge in order to survive the testing phase and be able to produce and distribute products. I suggested earlier that one source of new conceptions of control were nearby markets. In the case of the biotechnology industry, there exists an industry that has extensive experience with both the testing and production processes: ie. the drug industry. This industry is built on the creation, production, and control of proprietary drugs. One would predict that to the degree that these last two features of the industry are pivotal, biotechnology firms would be tempted to form alliances with drug companies to market and produce products, and moreover, drug companies would certainly be tempted to buy out the most successful of the biotechnology firms. In this way, the drug companies' conception of control (integrated firms that produce drugs with monopoly patent rights to eliminate competition and gain back the cost of producing the drug) would dominate.

A more hybrid form could emerge that would focus on maintaining the network organizations by keeping the discovery of the products separate from the production and distribution of those products. This has advantages for both drug companies and biotechnology firms. The biotechnology firms maintain some control, while the drug companies lower their risk.

There is evidence that all three conceptions of control are currently being practiced (Powell and Brantley, 1992 ; Barley, et. al., 1992). The model presented here would predict that the most likely outcome is a merger between the two industries whereby large biotechnology companies become drug companies or else become divisions of drug companies. This is for several reasons that follow from the theoretical discussion : the largest players in the market are the drug companies, their conception of control already solves a stability problem in another set of markets, and they already have negotiated markets with state agencies.

Hypothesis 5 : In markets with stable conceptions of control, there will be a great deal of agreement by the market participants over the conception of control and the hierarchy and strategies it implies.

Once a stable market appears and the roles of incumbents and challengers are defined, then the power structure of the market will become apparent. Actors in firms throughout the market will be able to tell observers who occupies what position and what their central tactics are, They will be able to make their actions contingent on those tactics and their interpretation of those

tactics.

Hypothesis 6 : Incumbent firms will pay attention to the actions of other incumbent firms, not challenger firms, while challenger firms will focus on incumbent behavior.

These tactics make sense in the struggle to create a stable world as the definition of that stability will depend on social relations between the largest firms. The larger, more central players will generally ignore challenger organizations under most circumstances precisely because they pose little threat to the overall stability of the market. If these organizations live up to their name and begin to challenge the existing order, then attention will be paid by the incumbent organizations to confronting them by reinforcing the governing conception of control.

Hypothesis 7 : In a stable market, actors in incumbent firms will continue to use the governing conception of control even when confronted with outside invasion or general economic crisis. The major force that holds a market together over a period of time is the ability of the incumbent firms to continue to enforce a conception of control vis-à-vis one another. From period to period, incumbents are constantly trying to edge one another (and challengers) out for market share, but refraining from direct confrontation that might prove the ruin of all. These actions will be under the existing conception of control ; ie. the conception of what is a reasonable action. This requires actors to frame action for their firm against their competitors and to have the resources (ie. power) to make it stick. They know the identity of the important firms in the market, they try and make sense of their moves, and they respond to those moves. The process is very similar to what occurs in policy domains where stable interest group politics exist when the resources and preferences of groups are fixed (Laumann and Knoke, 1988).

This accounts for the relative stability of established markets, both in the identities of the participants and the tactics in which they engage. To produce a stable order where firms survive is a relatively difficult problem. Once attained, actors in firms are loathe to engage in actions that will undermine their incumbency. If challengers shift tactics or invaders come into the market, actors in incumbent firms will continue to engage in the same kinds of actions that produced the stable order in the first place. Incumbent firms may allow some redefinition of who is an incumbent and who is a challenger, but they will remain committed to the overall conception of control that lessens competition. To break down the stable order could potentially bring more chaos than an enforcement of the way things are already done.

It is also the case that actors are cognitively constrained by a conception of control. Their analysis of a crisis will generally be framed by the current conception of control and their attempts to alleviate the crisis by applying their conventional wisdom makes perfect sense to them.

The case of the Japanese keiretsu illustrates how a stable conception of control has withstood both political and economic assaults. The keiretsu structure has been described and explored extensively in the academic literature (Gerlach, 1992 ; Aoki, 1988 ; Hadley, 1970; Dore, 1987). Japanese keiretsu are characterized as a family of firms that share ownership ties. The overall structure of the keiretsu is to cement important interdependencies and allow various keiretsu members to survive economic downturns. The empirical evidence shows that often banks are at the center of keiretsu (although not always) and when this is the case, they often function as internal capital markets.

The keiretsu show high growth, high investment, and relatively low, but stable profits (Aoki, 1988). In economic downturns, keiretsu structures allow workers to be transferred across firms rather than being laid off (Lincoln, et al., 1992). This puts downward pressure on profits, but secures employee loyalty. When firms within the structure are experiencing economic troubles, managers in other firms respond by helping to reorganize the troubled firm.

The history of the keiretsu is well known. In the postwar era, keiretsus were reformed from prewar economic conglomerates that were family controlled and called zaibatsu. The zaibatsu were broken up during the American occupation, but began to slowly reform in a more loosely held manner (Hadley, 1970). During the postwar era, they have been partially directed by state actors to enter new markets and they have proved adept at producing new products.

The keiretsu structure contains firms with activities spread across a wide spectrum of industries and markets. It does not directly control competition in a given market and its advantages are

how it stabilizes competition across markets. It has been noted that within given product markets, the firms from different keiretsu compete quite vigorously (Aoki, 1988). The keiretsu structures, however, operate to mitigate competition across markets in a number of ways. First, firms tend to purchase goods and services from inside the keiretsu. This means that some markets are captive and preferential and price competition is held down. Second, if a given firm faces an economic crisis, the other firms will attempt to support it. Deep pockets, management help, and the ability to place workers with other firms during slumps, go a long way to dealing with short run competitive processes. Third, the focus on market share implies that firms invest for the long run and expectations for short run profits are not high, thereby giving managers a great deal of latitude in dealing with competitive conditions. Fourth, because of the ownership relations between firms and banks, the cost of capital tends to be lower (see Gerlach, 1992 for a review of the literature).

During the late 1980s, two forces began to close in on the keiretsu. First, there became political pressure applied by the U.S. government to open up Japanese markets. Part of this pressure was directed against the keiretsu structures (Gerlach, 1992). The U.S. was trying to break open the procurement arrangements of the keiretsu and were also demanding that the Japanese open their financial markets and allow a market for corporate control to develop. Second, the economic downturn of the early 1990s has put pressure on the permanent employment system of the keiretsu. This has meant that it has been somewhat more difficult to press unneeded workers onto other firms in the keiretsu.

The managers who controlled the keiretsu have been able to use their traditional methods to fight off both of these attacks. In spite of both of these pressures, the keiretsu were politically connected enough to fight off reforms within Japan and economically able to endure a long recession (Gerlach, 1992). Thus, the political and economic power of the keiretsu was reinforced during this period and not forced to be reformed. Hypothesis 8: Market crisis is observed when the incumbent organizations begin to fail.

Crisis comes to markets when incumbents begin to fail, i.e. the largest firms stop being able to reproduce themselves from period to period. This can result from three sorts of events. First, there can be a slacking off of demand due to bad economic conditions or a shift in buyers' preferences. Second, there can be an invasion of the market by other firms that upset the conception of control and produce new ways of doing things forces a reorganization of the market. Third, the state can intentionally or unintentionally undermine the market by changing the rules of property, competition, or related economic actions (such as regulation). It is, of course, possible that a combination of these factors can come into play as well either simultaneously or sequentially.

Incumbents are rarely innovators because they are busy defending the status quo. Instead, market reorganization is likely to originate with challengers or invaders. A market reorganization with a new conception of control resembles a social movement, just like what occurs at the formation of markets. Of course, the new firms form alliances with existing firms around their new conception of control, or some compromise conception of control, and this makes the reorganization of the market more predictable, than at market formation.

Hypothesis 9 : Transformation of existing markets will result from exogenous forces : invasion, economic crisis, or political intervention by states.

It is useful to consider the relations between markets. One of the key features of capitalist society is the dynamic interplay of markets whereby some markets are emerging, others are stable, and still others are in crisis and undergoing transformation. I propose an "exogenous" theory of market transformation which views the basic cause of changes in market structure to result in forces outside the control of market participants, either due to shifts in demand, invasion of other firms, or actions of the state.

But it is useful to think about what kind of picture of markets this produces. Markets are connected in a wide variety of ways. Firms rely on suppliers, capital markets, labor markets, and customers as well as states for their stability. It follows that these market and state forces will always be interacting and thereby producing potential problems for an existing conception of control in a given market. Crisis in relations across markets can undermine existing agreements by threatening the well being of all firms either through withholding key resources or the direct invasion of firms from nearby markets.

Hypothesis 10 : Invaders are more likely to come from nearby rather than far away markets.

This argument parallels the argument about where new markets come from. Firms have incentives to find stability by finding new markets. New markets are more likely to be available where there are related technologies or the production of a given good or service. The invasion of an existing market would also be more likely to come from markets that were closely related as well. So, for instance, brokerage houses have gone after demand deposits of savings and loans banks by producing money market accounts.

I would like to argue that during the 1980s merger movement in the U.S., a new conception of control emerged in U.S. financial markets in a very social movement like fashion. In order to understand where this new conception of control came from and how it succeeded, it is necessary to consider what conception of control dominated the market for corporate control before 1980.

The financial conception of control came to dominate the actions of many large American firms between 1950 and 1970 (Fligstein, 1990). This view held that firms were composed of assets that could be deployed and redeployed by financial entrepreneurs within firms in order to promote firm growth. The major tactics of the financial conception of the firm was the use of financial tools to internally monitor divisional performance, and the use of mergers to buy and sell divisions in industries that produced diversification for the firms. The pioneers of this set of tactics were outsiders who came to control large firms in the 1960s. The 1960s merger movement was oriented towards diversifying firm activities through the use of financial tactics (Fligstein, 1990). These activities were thought to stabilize the firms' prospects and to allow it to enter and exit markets as the firm's fortunes rose and fell.

In order to make the case that something changed to produce the 1980s merger movement, one needs to make the case that there was a crisis amongst the owners of large corporations. Then one needs to identify how this crisis was analyzed and who were the actors who were motivated to use this analysis to reorganize financial assets.

The 1980s merger movement was the result of two important structural forces. First, the high inflation of the 1970s left many firms with low stock prices, inflated assets that were undervalued on balance sheets, lots of cash, and low debt (Friedman, 1987). This meant that from the perspective of the financial markets, it would have been possible to pay a low price to take control over lots of undervalued assets.

Second, public policy also favored some form of reorganization of corporate assets. The Reagan Administration passed a huge tax cut that produced windfalls for corporate America in 1981. The Reagan Administration expected firms to reinvest that capital in new plant and equipment, but instead firms bought other firms (Fligstein and Markowitz, 1992). They also announce early on, that they would not vigorously enforce the antitrust laws. Finally, Davis and Stout (1992) argue that the Reagan Administration became cheerleaders for the new conception of control.

What was the "new" conception of control and who were its proponents ? Davis and Thompson (1994) have recently made the case that the 1980s merger movement in the U.S. resembled a social movement. They argue that the language of "shareholder value" and the discourse which blamed managers for being ineffective at deploying corporate assets spread amongst institutional investors in the early 1980s. This language was allied with "agency theory" from economics (for a polemic along these lines, see Jensen, 1989) to emphasize that if managers were not going to maximize profits, then they should be replaced by management teams who would.

Institutional investors are a somewhat heterogeneous group. Some were investment bankers, others were representatives of pension funds, mutual funds, and insurance companies. Their goal was to force firms to redeploy their assets to recognize how the 1970s had effected their balance sheets. They encouraged managers to sell off overvalued assets, assume debt in order to keep firms disciplined, and to remove layers of management to save money. They also encouraged managers to focus their business by buying competitors and selling off their most diversified assets (Davis, et. al., 1994).

There is now good evidence that firms that were merger targets tended to ignore financial reorganization to increase "shareholder value" (Fligstein, and Markowitz, 1992 ; Davis and Stout, 1992 ; Davis, 1991). There is also evidence that firms with finance CEOs were able to avoid becoming merger targets by selling off assets, buying other firms, and buying back their own stock to boost stock prices (Fligstein and Markowitz, 1992). They were aided in this effort by institutional investors who began to be more active on boards of directors. Useem (1993) has documented these changes from the bottom up and showed how managers quickly adopted this language and the behaviors it proscribed. The merger movement of the 1980s very much resembled a social movement whereby financial executives and the various actors within the financial services industry discovered a common language that they could use to reorganize the market for corporate control. The D.S. federal government played both direct and indirect roles in the promotion of this a social movement. This new conception of control is very much related to the finance conception of the firm, but it uses a very stark discourse that only recognizes the rights of one group : ie. those who own the stock. All other concerns are supposed to be subordinated to maximizing the returns for owners. The attention of top managers is now focussed not only on evaluating their markets, but on how the financial markets evaluate their stock price.

RELAXING THE ASSUMPTION OF FIXED INSTITUTIONS

This stylized model of politics in markets proves useful to analyze a large number of situations. Earlier, I suggested that this same model could help us account for the emergence of institutions such as property rights, governance structures, and rules of exchange and the principles of their transformation. Many scholars have understood that the timing of entry of countries into capitalism have had huge effects on the trajectories of different societies (Chandler, 1990 ; Dore, 1989 ; Fligstein, 1990 ; Dobbin, 1994 ; Westney, 1980). The approach outlined here suggests why this is. At the beginning phase of capitalist markets, the problem of creating stable conceptions of control is even more pronounced. Firms are exposed to the ravages of the price mechanism whereby every firm feels like a price taker and there are no rules or examples of how to attain stable markets. As this occurs on a societal wide basis, firms take their demands to states to establish rules about property rights, governance structures, and rules of exchange. The production of these institutions requires the interaction of firms, political parties, states, and newly invented conceptions of regulation (Dobbin, 1994).

The shape of these initial institutions has a profound effect on subsequent capitalist development. Indeed, any new markets that come into existence do so with the institutions that exist. One can observe that as countries industrialize, the demand for these rules is high, their production high, and that once they are produced, they are relatively stable.

As new industries emerge, new rules will be layered over the old, but again in the context of the old rules. Dobbin has argued that societies create "regulatory styles" (1994). These styles are embedded in current regulatory organizations and in the statutes that support them. New rules will follow the contours of the old ones. Following the logic of our argument about markets, states will often be the focus of market crises, but they will continue to use an existing set of institutions and practices to try and resolve or sort out crises. Once in place, one might expect some tinkering with the rules, but one would not expect that they will be transformed wholly.

The possibility for wholesale transformation occurs when there is an economywide failure of existing rules. Wars, depression, and potentially, international economic competition can undermine these societal wide arrangements. Massive economic crises will bring about political demands for changing the rules. Some of these may be well thought out and have intended consequences and others may produce wholly unintended consequences.

Because of their central place in the creation and enforcement of market institutions, states will become the focus of crisis in any important market. Indeed, given the constant turmoil inherent in markets, even stable ones, one can expect the state to be constantly attending to some form of market crisis. Pressure on states can come from two directions: other states (and by implication, their firms) and existing markets that can be constructed either locally (ie. within the geography of the state) or globally (across states). There has been an explosion of economic agreements since the Second World War and this pattern has renewed itself in the 1980s and 1990s. These agreements have touched on property rights, governance structures, and rules of exchange and are likely to continue as new markets are created, crises occur in

existing markets, or as the result of the interaction between states.

The late developers to capitalist social relations in eastern Europe are confronting three huge problems simultaneously. First, the international organization of markets means that there already exist highly developed product markets where firms are willing to invade their societies and takeover. In the cases where markets have been opened to international competition, "local" markets have had little luck in surviving. Second, there exist few if any market institutions such as property rights, governance structures, or rules of exchange. Thus, undertaking transactions in the first place is difficult at best and must sometimes be backed up by force. Third, the problem of the existence of money implies that firms do not have a clear idea what prices are, and therefore, have a difficult time making any kind of market decisions. If there is no medium of exchange, then it is hard to see how competition emerges and how stable markets can be constructed.

Eastern Europe and the countries that comprise the former Soviet Union are suffering from these problems to different degrees and the results are uneven market transitions (Stark, 1993 ; Burawoy and Krotov, 1994). The more monetized societies in eastern Europe have had to grope their way to find stable markets. They have done this, it appears, mostly, by trying to develop local state owned monopoly firms into international competitors by taking advantage of cheap wages. In Russia, where the monetary situation is more difficult, the plant managers and former government officials have engaged in elaborate operations based on the creation of debt that will never be repaid and barter (Woodruff, 1994).

CONCLUSION

Markets are social constructions that reflect the unique political-cultural construction of their firms and nations. The creation of all markets implies the necessity of solving the problems of property rights, governance structures, conceptions of control, and economic transactions. There are many paths to those solutions each of which might be relatively effective for the society which develops it. I have tried to sketch out the ways in which states and markets are interconnected and why they are likely to generate unique configurations of outcomes. I think that these elements bring together a number of perspectives on the social structuring of markets. The basic problem of these other approaches is that they have not produced total view of the process by which markets are formed, sustained, and transformed. While much of what I have said is conceptual, it can be used to generate analytical understandings about the current functioning of markets in a wide variety of contexts.

I would like to use the conclusions to relate this particularly framework back to CUITent perspectives in economic sociology, in particular, network, population ecology, institutional, and the problem of constructing action (ie. Padgett and Ansell, 1992 ; Swidler, 1986). While there are clear differences in opinion in the use of different analytic frameworks, I would argue that the political-cultural approach unites many of the positive features of each of the approaches.

Network perspectives have been used to document a large number of social relationships in markets (see Powell and Smith-Doerr, 1994, for a recent review). They have indexed resource dependence, status hierarchies, brokering, channels of information, and as trust relations. The view presented here argues that stable markets reflect status hierarchies that define incumbents and challengers in markets where market leaders enforce the market social order and signal how crises are to be handled. These complex role structures in markets operate through networks in many of the ways people have described. The advantage of the perspective developed here, is that it focusses on actors intentions and the political strategies they use to form stable markets. This makes it a more complete social structure that can be discovered, observed, and predicted.

Ecological approaches have focussed on the problem of forming a niche, population dynamics, and the process of legitimation of firms in a niche. A political reading of these processes is very consistent with the approach developed here. The liability of newness results, at least partially, from the lack of social structure in a market and the social movement like search for such a structure. Legitimacy is bestowed by states on markets. A "stable" market for an ecologist resembles one where a conception of control is shared. Similarly, as in ecology, the transformation of markets results from external sources of change. Much of the perspective

developed here is latent in institutional theories. My approach focusses more on political processes for the formation, stability, and transformation of markets than is generally acknowledged in institutional theory. But the goal of action is to be build stable markets, a view adopted from institutional theory.

Finally, much of this perspective, takes the problem of agency quite seriously. I have tried to make arguments how actors choices are different under different market structures and sets of rules. At the same time, I have tried to identify these social conditions and argue that inspired solutions to actors' problems tend to occur at market formation when conditions are most fluid. I have argued that the "cultural toolkit" is more open during fluid market conditions and that Padgett and Ansell's conception of robust action captures this kind of dynamic.

The key argument throughout this paper that has helped to unite these ideas is the metaphor of "markets as politics". I have tried to take this metaphor seriously and shown how it leads to a more unified approach to the study of real markets by focussing on the political processes that underlie market interactions. Ultimately, however, the usefulness of any metaphor is in the research it generates and the intuitive and counterintuitive insights it creates.

BIBLIOGRAPHY

AOKI M., 1988 : *Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge, Eng. Cambridge University Press.

ARTHUR B., 1989 : "Competing Technologies and Lock-in by Historical Events the Dynamics of Allocation Under Increasing Returns", *Economie Journal*, 99: 116-31.

BARLEY S., FREEMAN J. and HYBELS R., 1992 : "Strategie Alliances in Biotechnology", In : N. Nohria and R. Eccles (00.) *Networks and Organizations*, Boston, Ma. : Harvard University Business School Press.

BAKER W., 1984 : "The Social Structure of a Securities Market", *American Journal of Sociology*, 89 775-811.

BAKER W., 1990 : "Market Networks and Corporate Behavior", *American Journal of Sociology*, 96 589-625.

BURT R., 1983 : *Corporate Profits and Cooptation*, New York: Academic Press.

BURAWOY M. and KROTOV P., 1992 : "The Soviet Transition from Socialism to Capitalism: Worker Control and Economic Bargaining in the Wood Industry", *American Sociological Review*, 57 : 16-38.

CANTOR R. S. HENRY and RAYNOR S., 1992 : *Making Markets*. Westport, Ct. : Greenwood Press.

CAMPBELL J. and LINDBERG L., 1990 : "Property Rights and the Organization of Economic Activity by the State", *American Sociological Review*, 55: 3-14.

CHANDLER A., 1990: *Scale and Scope*, Cambridge, Ma : Harvard University Press.

DAVIS G., 1991 : "Agents Without Principles T", *Administrative Science Quarterly*, 36: 583-613.

DAVIS G. and STOUT S., 1992 : "Organization Theory and the Market for Corporate Control", *Administrative Science Quarterly*, 37: 605-33.

DAVIS G. and THOMPSON T., 1994 : "A Social Movement Perspective on Corporate Control", *Administrative Science Quarterly*, 39: 141-73.

DAVIS G., DIEKMANN K. and TINSLEY C., 1994 : "The Deinstitutionalization of the Conglomerate Firms in the 1980s", *American Sociological Review*, 59 : 547-570.

DiMAGGIO P., 1989 : "Interest and Agency in Institutional Theory". In : L. Zucker (ed.), *Research on Institutional Patterns : Environment and Culture*, Cambridge, Ma. : Ballinger Press.

- DiMAGGIO P. and POWELL W. W., 1983 : "The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, 48 : 147- 60.
- DiMAGGIO P. and POWELL W. W., 1991 : "Introduction". In : P. DiMaggio and W. Powell (ed.), *The New Institutionalism In Organizational Theory*, Chicago: University of Chicago Press.
- DOBBIN F., 1994: *Forging Industrial Policy*, Cambridge, Eng. : Cambridge University Press.
- EIS C. 1978 : *The 1919-30 Merger Movement in American Industry*, New York: Arno Press.
- EVANS P., 1995 : *Embedded Autonomy*, Princeton, NJ. : Princeton University Press.
- EVANS P., SKOCPOL T. and RUESCHEMEYER D., 1985 : "On the Road Toward a More Adequate Understanding of the State". In : P. Evans, T. Skocpol, and D. Rueschemeyer (00.) *Bringing the State Back In*. New York: Cambridge University Press.
- FAMA, E., 1980: "Agency Problems and the Theory of the Firm", *Journal of Political Economy*, 88 288-307.
- FAMA E. and JENSEN M. 1983a "Separation of Ownership and Control", *Journal of Law and Economies*, 26: 301-326.
- FAMA E. and JENSEN M. 1983b "Agency Problems and Residual Claims", *Journal of Law and Economies*, 26 : 327-350.
- FLIGSTEIN N., 1985: "The Spread of the Multidivisional Form", *American Sociological Review*, 50 377-91.
- FLIGSTEIN N., 1987 : "The Intraorganizational Power Struggle : the Rise of Finance Presidents in Large Corporations", *American Sociological Review*, 52: 44-58.
- FLIGSTEIN N., 1990: *The Transformation of Corporate Control*, Cambridge, Ma.: Harvard University Press.
- FLIGSTEIN N. and BRANTLEY P., 1992 : "Bank Control, Owner Control or Organizational Dynamics: who Controls the Modern Corporation", *American Journal of Sociology*, 98 : 280-307.
- FLIGSTEIN N. and MARKOWITZ L., 1993 : "The Finance Conception of the Corporation and the Financial Reorganization of large American Corporations, 1979-1988". In: W.J. Wilson (00.) *Sociology and the Public Agenda*. Beverly Hills, Ca. : Sage Publishing.
- FRIEDMAN B., 1985 : "The Substitutability of Debt and Equity Structures". In : B. Friedman (00.) *Corporate Capital Structures in the United States*, Chicago: University of Chicago Press.
- GAMSON W., 1975 : *The Strategy of Social Protest*, Homewood, IL : Dorsey Press.
- GEERTZ C., 1983: *Local Knowledge*, New York: Basic Books.
- GERLACH, M., 1992 : *Alliance Capitalism*, Berkeley, Ca. : University of California Press.
- GRANOVETTER M., 1985 : "Economie Action, Social Structure, and Embeddedness", *American Journal of Sociology*, 91: 481-510.
- HADLEY E., 1970 : *Antitrust in Japan*, Princeton, NJ. : Princeton University Press.
- HAMILTON G. and BIGGART N., 1988 : "Market Culture and Authority : a Comparative Analysis of Management and Organization in the Far' East", *American Journal of Sociology*, 94 : S52-94.
- HANNAN M. and FREEMAN J., 1977 : "The Population Ecology of Organizations", *American Journal of Sociology*, 82 : 929-64.
- HANNAN M. and FREEMAN J., 1985 "Where do Organizations Come From 7", *Sociological Forum*, 1 : 50-72.

- HOGAN W. T., 1970: *Economic History of the Iron and Steel Industry*. Lexington, Ma .: D.C. Heath.
- HOOKS G., 1990 : "The Rise of the Pentagon and U.S. State Building", *American Journal of Sociology*, 96: 358-404.
- HOOKS G., 1991 : *Forging the Military-Industrial Complex*. Champaign, Il. : University of Illinois Press.
- JENSEN M., 1989: "Eclipse of the Public Corporation", *Harvard Business Review*, 61-73.
- JENSEN M. and MECKLING P., 1974 : "The OIY of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, n° 3 : 305-360.
- KOLKO G., 1963 : *The Triumph of Conservatism*. New York: Free Press.
- LAUMANN E. and KNOKE D., 1989 : *The Organizational State*. Chicago: University of Chicago Press.
- LINCOLN J., GERLACH M. and TAKAHASHI P., 1992 : "Keiretsu Networks in Japan". *American Sociological Review*, 57 : 561-85,
- McADAM D., 1982 : *Political Process and the Development of Black Insurgency*, Chicago: University of Chicago Press.
- NELSON R. and WINTER S., 1982 : *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Ma. : Harvard University Press.
- PADGETT J. and ANSELL C., 1992 : "Robust Action and the Rise of the Medici", *American Journal of Sociology*, 98 : 1259-1320.
- PFEFFER J. and SALANCIK G., 1978 *The External Control of Organizations*, New York: Harper Row.
- PODOLNY J., 1993 : "A Status Based Model of Market Competition", *American Journal of Sociology*, 98: 829-72.
- PORTES A. and SENSENBRENNER J., 1993 : "Embeddedness and Immigration", *American Journal of Sociology*, 98 : 1320-50.
- POWELL W. and BRANTLEY P., 1992 : "Competitive Cooperation in Biotechnology: Learning Through Networks 7", In: N. Nohria and R. Eccles (ed.), *Networks and Organizations*, Boston, Ma" : Harvard University Business School press.
- POWELL W. and SMITH-DOERR L., 1994 : "Networks and Economic Life", In : N° Smelser and R. Swedberg (ed.), *The Handbook of Economic Sociology*, New York: Russell Sage.
- SNOW D., ROCHFORD E. B., WORDEN S. and BENFORD R., 1986 : "Frame Alignment and Mobilization", *American Sociological Review*, 51 : 464-481.
- STARK D., 1992 : "Path Dependence and Privatization Strategies in East Central Europe", *Eastern European Politics and Societies*, 6 : 17-51.
- STINCHCOMBE A., 1965 : "Social Structure and Organization". In : J. G. March (00.) *The Handbook of Organizations*, Chicago: Rand McNally.
- SWIDLER A., 1986 : "Culture in Action", *American Sociological Review*, 51 : 273-286.
- TARROW S., 1994: *Power in Movement*, Cambridge, Eng. : Cambridge University Press.
- THORELLI H., 1955: *Federal Antitrust Policy*, Baltimore, Md. : Johns Hopkins Press.
- USEEM M., 1993 : *Executive Defense*, Cambridge, Ma. : Harvard University Press.

WESTNEY F., 1987 : *Imitation and Innovation: The Transfer of Western Organizational Patterns to Meiji Japan*, Cambridge, Ma. : Harvard University Press.

WHITE H., 1981 : "Where do Markets Come From ?", *American Journal of Sociology*, 87: 517-47.

WILLIAMSON O., 1975: *Markets and Hierarchies*, New York: Free Press.

WILLIAMSON O., 1985 : *The Economic Institutions of Capitalism*, New York: Free Press.

WILLIAMSON O., 1991 : "Comparative Economic Organization", *Administrative Science Quarterly*, 36 : 269-96.

WOODRUFF D., 1994 : "Making Money : Media of Exchange and the Political Economy of Reform in Post-Soviet Russia. Unpublished Dissertation. Department of Political Science, University of California,

ZYSMAN J., 1983 : *Governments, Markets, and Growth*, Ithaca, N.Y. : Cornell University Press.

RAPPORTS

1. Jean-Gustave PADIOLEAU

La lecture et l'exposé de «Ruling Markets» suggèrent pour lancer le débat trois questions générales, parmi d'autres, afin de respecter une division sociale du travail avec Robert Boyer".

1. Le premier sujet de débats est celui des rapports entre économie et sociologie, ou pour être plus réaliste, entre les intérêts et les volontés de disciplines soucieuses de défendre ou d'étendre leurs domaines respectifs. Ce débat qui n'est pas sans intérêt invite néanmoins à ne point trop s'y attarder. Pour plusieurs raisons:

(i) La communication soumise au débat date de 1993 et a été présentée au Congrès de socio-économie de New York. Du reste, ce texte a été publié dans *The American Sociological Review* avec des modifications substantielles ("Markets as Politics", 1996, vol. 61, pp. 656-673). Et, au fil de ces années, de part et d'autre de l'Atlantique, les travaux d'économistes et de sociologues, soucieux de réalisme institutionnel sont nombreux (cf, par exemple, Michel Callon [ed.] (1998) *The Laws of the Markets*. Oxford, Basil Blackwell). Du reste, on peut se demander si le modèle de Neil Fligstein ne s'applique pas aussi - pour ne pas dire surtout - aux "industries" de l'économie et de la sociologie. Les sociologues "challengers" défient les économistes en place, veulent entrer sur leurs marchés, secouer leurs modes de contrôle... Pour ce faire, des figures de rhétorique et des manœuvres coutumières apparaissent dans la communication. En particulier, des oppositions artificielles sont formulées, des situations locales - et singulièrement nord-américaines - deviennent générales. L'article documenté et rigoureux de Philippe Steiner - "La sociologie économique: une mise en perspective historique." - permet de conclure raisonnablement le débat et nous nous permettons d'y renvoyer.

(ii) Néanmoins, cette activité promotionnelle des sociologues n'est pas sans perversité. A ne considérer que la seule image du marché néo-classique formalisé, les sociologues comme Neil Fligstein risquent de laisser dans l'obscurité ce que les économistes disent réellement des marchés. Le risque est grand de présenter comme des découvertes des évidences et des pratiques connues et pensées depuis longtemps par des économistes (cf, par exemple, en français, Alain Bienaymé (1998) *Principes de concurrence*. Paris, Economica). Il suffit pour s'en convaincre de lire l'œuvre de Jacques Rueff, *L'ordre social*, publiée en Français et en Anglais, pour voir que celui-ci n'ignore pas des points fondamentaux de l'étude de Neil Fligstein : l'importance des institutions, des jeux politiques, que Jacques Rueff ne traite pas, à la différence de Neil Fligstein, comme des métaphores mais comme des phénomènes réels. A ce

propos, la note de Jacques Rueff sur "Le marché institutionnel" opposé au marché manchesterien permet de formuler la question du débat économie/sociologie (Jacques Rueff (1977) *Oeuvres complètes*, tome 1. Paris, Plon, pp. 353-357) :

« Le marché institutionnel, parce qu'il est un marché, crée une zone géographique où le comportement des individus est régi, dans une large mesure, par le mécanisme des prix.

La théorie enseigne et l'expérience confirme que, en pareille zone, la valeur des offres est maintenue sensiblement au niveau de la demande - ce qui exclut tout déséquilibre prolongé, donc tout désordre durable.

La théorie montre, en outre, que, à l'intérieur du marché, producteurs et consommateurs sont incités à faire de leurs facultés, facultés de production pour les premiers, facultés de consommation pour les seconds, l'emploi qui donnera à chacun d'eux, compte tenu de ses goûts personnels, le maximum de satisfactions pour le minimum de peines. » (p, 354)

Dans quelle mesure cette dernière, la sociologie, développe-t-elle, accroît-elle notre intelligence des phénomènes de marché eu égard aux connaissances accumulées par les économistes - par exemple après la lecture de Rueff pour s'en tenir à cette illustration?

A l'évidence, dans ce cadre, il n'est pas question de se livrer à un tel exercice. Limitons-nous à deux thèmes pour illustrer des réponses à "la" question qui, d'ailleurs, n'échappe pas à Neil Fligstein.

2. N. Fligstein soulève en effet une seconde question générale: qu'est-ce qu'un marché? Il nous en offre une définition générale - "a social situation where there exists trade for an item and a price mechanism is established that determines the value of the item." -, définition qui n'est pas moins générale que celle d'économistes néo-classiques. Cette formulation permet en effet de mettre au jour le *modus operandi* fondamental, selon N. Fligstein, de la dynamique sociale des firmes: mettre en oeuvre des activités de contrôle des effets de la concurrence et du mécanisme des prix. Certes...

On peut s'interroger: la valeur ajoutée de démarches sociologiques ne serait-elle pas de construire des configurations de marchés plutôt que de s'en remettre à une vision unique du marché. D'ailleurs, Neil Fligstein ne traite que d'un type de marchés - celui des marchés dits de "production." Dans une perspective sociologique, les configurations nécessitent de construire des formes - au sens de Simmel - contextualisées et diachroniques de marchés mettant en valeur les constantes et les variations selon les industries, les secteurs (finance, services, culture). Cette contextualisation formelle permettrait par exemple d'introduire entre autres les phénomènes de spatialisation des marchés présents dans le secteur du ciment (H. Dumez & A. Jeunemaître (1999, à paraître) *Understanding and Regulating the globalisation of a market. The cement case*. Basingstoke, Macmillan), de l'innovation (W. Lazonick (1991) *Business Organization : the myth of the market economy*. Cambridge, Cambridge University Press), et des types d'acheteurs, en particulier publics, sur les marchés. Ces éléments absents ou quasi-absents de l'exposé prédisposent à enrichir la valeur informative des hypothèses de N. Fligstein, de les préciser et singulièrement de spécifier les processus, les *modus operandi* à l'oeuvre, au lieu de demeurer par trop dans une grande généralité peu informative: la généralité de l'image unique du marché à la Fligstein n'exclut pas les surprises. Outre l'accent mis sur le rôle de l'Etat, le marché fligsteinien privilégie la face de l'offre, c'est-à-dire des firmes soucieuses de dominer les phénomènes de concurrence et de prix. Cette proposition est assurément pertinente. Tout un chacun est prêt à l'accepter - et en première ligne nombre d'économistes comme notre auteur de référence d'aujourd'hui, Jacques Rueff (voir le texte cité, p. 354) :

« Ses auteurs savaient que "laisser-faire", c'était exposer le marché aux entreprises des intérêts privés qui, sitôt qu'il aurait été "fait", tendraient à le "défaire", pour s'y réserver, par ententes expresses ou tacites, des débouchés protégés, qu'ils pourraient exploiter à leur gré.

Mais ils savaient aussi que la suppression des barrières douanières, imprimées par des siècles d'existence dans les réalités économiques et humaines, susciterait, quels que soient les avantages qu'à moyen et long terme elle dût entraîner, des résistances vivaces, fondées sur la crainte des transformations qu'elle imposerait et sur l'ampleur de leurs conséquences sociales. Ils ont pensé que pour donner quelque chance de ratification à leur projet, il fallait; par des interventions directes, atténuer

au maximum celles-là et panser au maximum les blessures que celles-ci pourraient infliger. L'expérience a confirmé leur sagesse: le projet, seul de son espèce, a été ratifié. »

Néanmoins, la conjecture de la domination devient d'autant plus riche lorsqu'elle en spécifie les modes et les contextes. A bien y voir, le modèle du marché fligsteinien est un drôle de marché. N. Fligstein réussit un tour de force en laissant les phénomènes de la demande demeurer dans les limbes, dans l'ombre, pour ne pas dire plus. Un trait fondamental du marché est d'être un phénomène interactif où agissent, inter-agissent une multitude d'acteurs, entre autres des offreurs et des consommateurs. Si dans nombre de cas les offreurs suivent ou tentent d'imposer des stratégies de contrôle ou de domination unilatérale ou unidirectionnelle, ces lignes d'action ne s'imposent pas en toutes circonstances par suite du jeu des phénomènes de la demande. Brièvement, à titre d'étude de cas, regardons les praxis à l'oeuvre dans les marchés publicitaires nord-américains fort bien étudiés par W.E. Baker, R.R. Faulkner, G.A. Fisher, "Hasards of the market", *American Sociological Review*, 1998, vol. 63, pp. 147-177. Le propos est d'étudier la stabilité et la transformation des échanges entre les agences et les firmes. Pendant des décennies, les échanges respectent trois règles principales: exclusivité, loyauté, commissions fixes (15%). Suite à des transformations sectorielles, ces règles, bien qu'assurant le contrôle des grandes agences, sont remises en question, en particulier sous l'effet des actions et des réactions des clients. Autrement dit, les clients suivent aussi des stratégies de contrôle participant à la continuité et au fonctionnement des marchés. Cette étude corrige - les auteurs ne manquent pas de le souligner - la perspective unilatérale et unidimensionnelle de N. Fligstein (p. 172). D'autres marchés pourraient être invoqués, en particulier ceux où la demande, la "commande", publique est forte.

Dès lors, si N. Fligstein a tout à fait raison de mettre en exergue les rôles des autorités publiques dans la naissance et la vie des marchés, et singulièrement de relativiser des interprétations à la Chandler du développement du capitalisme-, l'exemple de l'étude du marché publicitaire nord-américain montre l'intérêt des démarches configuratives et contextualisées évoquées plus haut.

3. Le marché publicitaire nord-américain présente un autre aspect intéressant. Les jeux, l'emprise des activités "interventionnistes" ou "régulatrices" publiques, sont **faibles**. La stratégie des configurations apparaît pertinente pour approfondir les rôles de l'État dans la formation et le fonctionnement des marchés. Dans une étude stimulante ("How to make a market: Reflection on the attempt to create a Single Market in the European Union", *American Journal of Sociology*, 1996, vol. 102, pp. 1-33), N. Fligstein trouve la confirmation de son modèle du rôle des autorités publiques présenté dans l'article de *l'American Sociological Review*. En deux mots, la démonstration est la suivante: les Etats européens réussissent à créer un marché unique dans la mesure où ils s'entendent pour harmoniser des règles d'échanges ménageant les intérêts "institutionnels" (au sens de N. Fligstein) nationaux (par exemple, droits de propriété, gouvernance des firmes). Cette interprétation convaincante ne serait-elle pas un tant soit peu ad hoc? L'Acte unique, le Grand Marché, s'accompagnent simultanément de la distribution de fonds européens (structurels, agricoles, etc.) pour accompagner la libéralisation des échanges et corriger les conséquences qu'elle implique. Ce "deal" essentiel pour comprendre les transformations institutionnelles de l'Europe n'apparaissent pas dans l'analyse.

En effet, Fligstein semble peu sensible à l'un des ressorts essentiels de l'action publique: la prise de risques. Les autorités interviennent d'une part parce qu'elles perçoivent des risques - par exemple, des pratiques monopolistiques -, d'autre part, en intervenant, elles prennent des risques comme l'illustrent les politiques de libéralisation des échanges. Une fois de plus, le phénomène n'échappait pas à Jacques Rueff, acteur de la construction européenne (texte cité, pp. 354-355) :

«De ce point de vue, la marque principale du marché institutionnel, c'est son réalisme foncier. Il n'abandonne rien des aspirations légitimes du libre-échange" Il sait que les bienfaits à en attendre - et notamment l'amélioration du niveau de vie qu'il procurera- auront d'autant plus d'ampleur que sera plus étendue, géographiquement et économiquement, la zone de libre choix qu'il institue. Mais ses

2 J. G. Padioleau, 1990: "Naissance et développement de l'entreprise moderne", *Analyses de la SEDEIS*, septembre, pp. 147-151 ; L. Batsch, 1994: "L'entreprise sous influence institutionnelle", *Gérer et Comprendre*, septembre, pp. 83-94

auteurs se sont assignés pour tâche, non un exposé de théorie économique, mais une action véritablement « politique », tendant à obtenir des résultats concrets, dans des délais acceptables. Sachant où ils voulaient aller, ils ont préféré se rapprocher du but qu'ils s'étaient assignés, plutôt que de répéter indéfiniment leur regret de ne pouvoir y parvenir.

Au "laisser-passer" total, ils ont préféré le laisser-faire limité au domaine géographique dans lequel la création des institutions – sans lesquelles le marché ne pourrait ni exister ni durer – était politiquement possible.

Au "laisser-faire" total, ils ont préféré le laisser-faire limité par des interventions qui lui donneraient chance d'être moralement acceptable et politiquement accepté.

Mais dans la logique de leur système, ils ont voulu n'intervenir que par des procédures respectant le mécanisme des prix. Ils ont agi sur les causes ou les effets des variations de prix, mais ont pris soin de ne jamais porter atteinte à leur libre formation sur le marché ».

Plus encore, l'action publique comme prise de risques n'échappait pas à un auteur canonique de la sociologie économique, Karl Polanyi. Dans *The great transformation* (1944), Polanyi montre que lors de l'ouverture des frontières au libre-échange commercial, les Etat-nations prennent des risques. De telles décisions parient sur les bénéfices attendus de l'internationalisation des échanges. Mais les autorités n'ignorent pas que ces politiques commerciales entraînent des coûts probables d'ajustements structurels ou conjoncturels requérant en échange des couvertures, des assurances, pour les compenser ou les prendre en charge. De fait, une relation statistique forte lie les scores d'ouverture au libre-échange des économies avec les volumes des engagements budgétaires des autorités publiques au cours de la décennie 1980-89 (cf. D. Rodrick (1998) "Why do more open economies have bigger governments?" *Journal of Political Economy*, vol. 106, nOS, pp. 997-1032).

Si le concept de risque, phénomène d'action sociale "socialement construit" est au coeur de l'intervention du politique, avec non moins de force, le risque constitue un "principe", un ressort de l'économie marchande. Dans cet univers, le monde des affaires, rappelle, entre autres, K. Arrow, oeuvre dans un univers de risques et nombre de stratégies tentent de s'y soustraire ou de jouer avec. Avec bonheur, le travail de N. Fligstein illustre les analyses d'un économiste - un tantinet néo-classique... (K. ArTOw (1984) *Collected Papers*, vol. 4. Harvard University Press).

Quoiqu'il en soit, ce petit exercice de promotion du concept du risque phénomène d'action sociale "socialement construit" - pour parler comme Fligstein - nous semble constituer un bon exemple pour la sociologie économique contemporaine. Soumise à des épreuves analytiques de "construction critique", l'idée du risque prédispose plus à intégrer qu'à opposer les démarches "sociologiques" aux approches économiques dans une science sociale de l'action collective publique et privée. L'un des avantages, et non des moindres, de tels efforts de problématisation, serait, entre autres, autant que faire se peut, de ne pas s'en remettre à des métaphores, à des "prénotions" pour parler à la manière de MM. Bourdieu et alii dans *Le métier de sociologue*, appelées à la rescousse pour rendre intelligibles les échanges de la vie marchande'.

2. Robert BOYER

L'article de Neil Fligstein est spécialement intéressant pour un économiste puisqu'il propose une conception du marché, de son origine, de son rôle et de sa dynamique, qui se situe aux antipodes de la conception véhiculée par la théorie néoclassique, qui se veut pourtant une théorie d'une société intégralement régie par une logique de marché. Néanmoins, le programme de recherche qui est proposé est loin d'être achevé, ne serait-ce que parce qu'il soulève de très difficiles questions méthodologiques.

3 Pour des développements, voir J. G. Padioleau, 1999: *L'action publique post-moderne; le gouvernement politique des risques*, Paris, GEMAS.

1. Le marché est une institution qui dérive de mouvements sociaux, et non d'un quelconque état de nature

Au cœur des recherches contemporaines d'inspiration néoclassique, se trouve *un paradoxe* qui commence à peine à être reconnu par les plus lucides des théoriciens. Le marché est l'institution canonique pour les économistes et pourtant, peu de chercheurs ont tenté de percer ses conditions d'apparition et de persistance. A l'aube du XXI^e siècle, le désarroi des conseillers occidentaux chargés d'aider la transition de l'économie soviétique vers une économie de marché, témoigne des lacunes de la théorie néoclassique en la matière".

En effet, le marché est pour beaucoup d'économistes une *entité totalement abstraite*; c'est le nom donné au *mécanisme* qui finit par livrer un prix unique pour le même bien à partir de la compétition de tous contre tous. La théorie de l'équilibre général, par exemple, analyse la possibilité d'un équilibre d'un ensemble de marchés *sans jamais proposer une théorie de ces marchés*, si ce n'est sous la forme d'un secrétaire de marché qui s'apparente plus au Gosplan soviétique qu'à la figure de la main invisible chère à Adam Smith. Même lorsque les recherches contemporaines analysent les conséquences de la concurrence imparfaite, les résultats sont en permanence comparés à ceux d'un état de *compétition pure et parfaite*, dans lequel les individus considèrent le système des prix comme une donnée. Ce mécanisme de marché est tellement abstrait qu'il apparaît *universel* aux yeux de la plupart des théoriciens, qui au mieux invoqueront quelques archaïsmes ou blocages culturels pour expliquer les limites que rencontre l'extension des rapports marchands dans nombre de sociétés hier encore soumises à un régime de type soviétique. Plus encore, le marché est conçu comme *une instance exclusivement économique*, dotée du pouvoir *d'auto-institution et d'auto-équilibre*, en vertu de l'argument d'efficacité dans l'organisation des échanges. Enfin, comme ne sont étudiés que les marchés structurellement stables, l'histoire des échecs du marché est en général passée sous silence, car considérée sans importance.

Pour les sociologues qui se penchent sur la nature des phénomènes économiques, tel Neil Fligstein, le marché est une *institution sociale*, chargée d'interventions des pouvoirs publics et dotée d'une histoire et de configurations multiples. Une comparaison terme à terme avec la théorie néoclassique tendrait à suggérer que le sociologue s'intéresse à la genèse et aux conditions sociales d'existence du marché, alors que le théoricien néoclassique s'intéresse au fonctionnement d'un marché « bien formé » (voir Table 1, p. 121).

Au lieu d'être le lieu de rencontre d'un ensemble d'offres et de demandes émanant d'agents économiques séparés, en quelque sorte « sérialisés », le marché serait le reflet *d'interactions sociales, politiques et économiques* particulièrement riches. Alors que l'économiste insiste sur le caractère paramétrique des comportements, le sociologue porte son attention sur les interactions *stratégiques*. A l'idéal canonique de la concurrence pure et parfaite, dont le résultat s'impose à tous, s'oppose *la volonté de contrôle* de leur environnement par les acteurs du marché. Cette vision est a priori plus fidèle à l'enseignement de la gestion...ou plus simplement à l'observation quotidienne des absorptions et fusions qui se répètent tout au long des années quatre-vingt-dix. Bref, la *concurrence imparfaite* est la règle et non pas l'exception. Mais l'intérêt majeur de l'approche de la sociologie économique est d'explicitier les conditions extrêmement restrictives qui permettent *l'émergence*, puis le fonctionnement de tout marché; ce n'est en rien un mécanisme universel, et les travaux des historiens, tel Fernand Braudel", et des sociologues, tel Neil Fligstein, permettent de dresser une liste des *pré-réquisits nécessaires à l'apparition d'un marché*. S'introduit ainsi une *historicité* de la forme du marché et apparaît toute l'importance des multiples configurations du marché", puisqu'il résulte de processus variés d'institutionnalisation par l'équivalent de mouvements sociaux. Nous voilà aux

4 1. Sapir, 1998: *Le krach russe*, La Découverte, Paris.

5 R. Boyer, 1996: « State and Market: A New Engagement for the Twenty-First Century ? », dans R. Boyer, D. Drache (Eds) *States Against Markets: The Limits of Globalization*, Routledge, Londres et New York, pp. 84-114.

6 F. Braudel, 1979: *Civilisation matérielle, Economie et capitalisme, XV-XVIII^e siècle*, Armand Colin, Paris.

7 C'est tout l'intérêt des travaux d'Harrison White, 1981: «Where do Markets Come From? », *American Journal of Sociology*, vol. 87, pp. 517-547.

antipodes de la loi d'airain du prix unique de marché, que mettent en avant les théories économiques.

Pour toutes ces raisons, l'article de Neil Fligstein est bienvenu, même si les spécialistes ont déjà eu l'occasion d'en découvrir le contenu, il y a quelques années déjà. Mais il n'est pas aisé de remplacer un paradigme aussi puissant que celui de la théorie néoclassique, de sorte que ce travail ouvre plus de pistes qu'il ne résout l'ensemble des questions ouvertes.

Tableau 1 : Une comparaison de l'approche sociologique avec la conception néoclassique

La conception Néoclassique des marchés	L'approche Politique et Institutionnelle des Marchés
Un <i>mécanisme</i> qui livre un prix unique pour le même bien à partir de la compétition des offreurs et des demandeurs	Une <i>institution</i> qui reproduit la stratégie et le concept de contrôle des acteurs présents sur le marché
Un <i>"trou noir"</i> , un ensemble vide	Le lieu d' <i>interactions sociales, politiques et économiques</i>
Comportements <i>paramétriques d'individus</i> a priori <i>égaux</i> , qui considèrent l'environnement comme donné, conformément au paradigme de l'homo-oeconomicus	<i>Interactions stratégiques</i> entre acteurs <i>sociaux hétérogènes</i> qui cherchent à stabiliser ou transformer leur environnement
La compétition <i>pure et parfaite</i> est l'idéal	La compétition <i>"imparfaite"</i> est la règle
Un mécanisme <i>exclusivement économique</i> , auto-équilibrant et doté de la propriété de s'auto-instituer	Une <i>construction institutionnelle</i> qui émerge de l'équivalent de mouvements sociaux
Un mécanisme <i>universel</i>	
L'équivalent d'un <i>état de nature</i>	Une <i>construction sociale très sophistiquée</i>
Par nature <i>structurellement stable</i>	L' <i>évolution</i> type d'un marché: <i>émergence, développement, obsolescence, crise</i> et disparition

2. Sept questions adressées à Neil FLIGSTEIN

Il n'est pas surprenant qu'une telle vision n'ait pas encore suscité l'ensemble des recherches qui permettraient de lui donner substance et pouvoir de conviction auprès des économistes, toujours tentés de défendre la clôture de leur propre discipline sur le champ de l'économie pure. L'article suggère en effet un certain nombre de questions.

1. Tout comme certains théoriciens contemporains, Neil Fligstein met les droits de propriété au cœur de l'analyse des marchés. On peut regretter pourtant qu'il se limite aux droits de propriété de l'entreprise et qu'il n'aborde pas *la question des droits de propriété en*

général. En effet, la théorie juridique suggère qu'il s'agit en l'occurrence d'une construction, assortie de conditions restreignant le plein usage d'un droit de propriété, puisque, selon les biens considérés, le législateur peut introduire diverses limitations à l'abus de ce droit de propriété. C'est le cas pour les terrains, les biens immobiliers, les ressources du sous-sol et celles des océans, pour ne pas parler des développements récents en matière de droit de la propriété intellectuelle, tout spécialement dans le domaine de la recherche biologique. Serait-il concevable de breveter le génome humain ou encore telle espèce découverte dans la biosphère? La question théorique est celle de *la construction sociale des droits de propriété*, qui varient dans le temps, l'espace et selon le type de transaction. Ainsi, serait encore approfondie la thèse de la construction sociale des marchés.

2. Ne conviendrait-il pas de remplacer la notion d'effectivité (« effectiveness » en anglais) par celle de *viabilité d'un marché*? En effet, si à juste titre Neil Fligstein s'éloigne de la conception des économistes qui mettent en avant l'efficacité des mécanismes de marché, la sociologie économique gagnerait à se rapprocher d'une *conception évolutionniste du marché*, comme institution susceptible de se reproduire dans le temps, tout en canalisant les stratégies des acteurs concernés. Au demeurant certains mathématiciens⁸ ont proposé de remplacer le concept d'équilibre par celui de viabilité, ne serait-ce que parce que ce dernier autorise une gamme beaucoup plus large d'évolutions que la convergence vers un équilibre statique de marché.
3. L'article insiste sur le fait que *l'Etat est central* dans la création de marchés dotés de viabilité, car il est à même de participer à la construction des institutions qui sont nécessaires à son fonctionnement. Nul doute que l'Etat ait été présent dans la construction de nombre de marchés. Pourtant il n'est pas le seul acteur susceptible de construire un marché. L'histoire livre nombre d'exemples dans lesquels des associations professionnelles ont organisé des marchés, relativement indépendamment de l'Etat⁹. On songe à certains marchés agricoles mais aussi aux marchés financiers, y compris les plus modernes, tels ceux des produits dérivés. On gagnerait ainsi à atténuer l'opposition dichotomique entre Etat et marché, ce qui contrebalancerait une conception sans doute trop exclusive de la dimension « politique » des marchés.
4. Par son objet même, l'article se concentre sur le marché, même s'il insiste sur le rôle des firmes et des organisations qui cherchent à l'organiser. Dès lors, il conviendrait de dépasser le face à face entre Etat et marché, afin que l'analyse englobe *la multiplicité des institutions et organisations* qui structurent les économies modernes. On ne peut qu'être sensible à l'intuition de Ronald Coase¹⁰ en vertu de laquelle il existe un océan d'organisations et quelques îlots de marchés (pour la finance, certaines matières premières et produits standardisés, ...). Pour leur part, Di Maggio et Powell¹¹ ont insisté sur l'isomorphisme qui résulte de la multiplicité des interfaces entre organisations, mécanisme qui aurait un pouvoir de normalisation et de socialisation presque aussi puissant que le marché lui-même. Enfin, une approche interdisciplinaire des bases d'une *économie institutionnelle* suggère que le dilemme Etat ou marché doit être dépassé pour inclure une gamme plus vaste de mécanismes de coordination, au rang desquels les hiérarchies privées, les associations professionnelles, les réseaux et les communautés. Il importe alors de cerner les forces, les faiblesses et les complémentarités de ces divers mécanismes de coordination (Figure 1).

8 J. P. Aubin, 1997: *A Theory of Viability*, Springer-Verlag, Berlin.

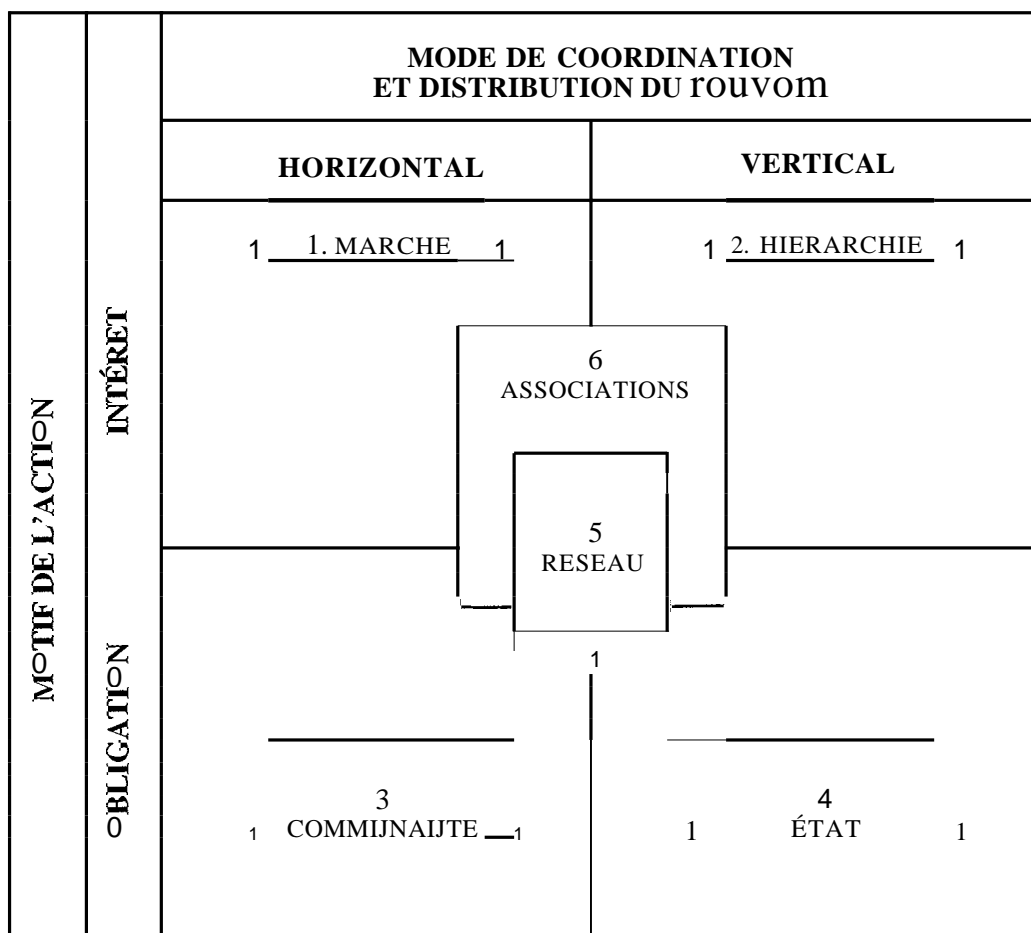
9 M^e F. Garcia, 1986: «La construction sociale d'un marché parfait: le marché au cadran de Fontaines-en-Sologne », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n° 65, novembre, pp. 2-13.

10 R. Coase, 1987: «La nature de la firme», *Revue Française d'Economie*, Vol. 2, n° 1, traduction de l'article paru en 1937. Voir Aussi O. Favereau, 1989 : Marchés internes, marchés externes, *Revue Economique*, n° 2, mars, pp. 273-328.

11 P. Di Maggio, W. W. Powell, 1991 : *The New Institutionalism in Organizational Theory*, University of Chicago Press, Chicago.

12 R. Hollingsworth, R. Boyer (Eds), 1997 : *Contemporary Capitalism : The Embeddedness of Institutions*, Cambridge University Press, Cambridge.

Figure 1 : État et marché ne sont que deux formes particulières de coordination et d'arrangements institutionnels



5. Mais tant les marchés, les institutions que les organisations ne sont pas des ensembles statiques. La question est dès lors celle des facteurs explicatifs de leur *transformation* au cours du temps. A ce propos il convient de discuter la neuvième hypothèse formulée par Neil Fligstein selon laquelle «la transformation des marchés existants résulte de *forces exogènes*; invasion, crise économique ou intervention politique de l'Etat ». Nul doute que ces facteurs soient présents. La théorie de la régulation a pour sa part souligné l'importance des grandes crises, des guerres mondiales, par exemple dans le passage d'une régulation concurrentielle à une autre, de type monopoliste. Pour autant, il est sans doute abusif de ne pas considérer la *déstabilisation endogène* d'une organisation de marché, sous l'effet de forces et de stratégies purement *internes*. Si l'on met en perspective tant l'histoire économique que la théorie des relations entre l'Etat et le marché, on ne peut être que frappé par l'alternance de phases contrastées. Une configuration donnée du marché fait apparaître un certain nombre de *failles d'une logique marchande*, qui font ressortir la nécessité d'une intervention collective, qu'elle soit étatique ou qu'elle émane d'organisations professionnelles. Mais à leur tour ces formes d'interventions viennent en général buter sur les *failles de l'action collective*. En conséquence se développent des stratégies dites de retour au marché, qui visent à instiller plus de concurrence dans les organisations et les institutions. Ce mouvement est très largement endogène, au point pour

13 J. A. Chartres, 1995: «Le changement des modes de régulation: apports et limites de la formalisation », dans R. Boyer, y, Saillard *Théorie de la régulation, L'état des savoirs*, Collection Recherches, La Découverte, Paris, pp" 273-281"

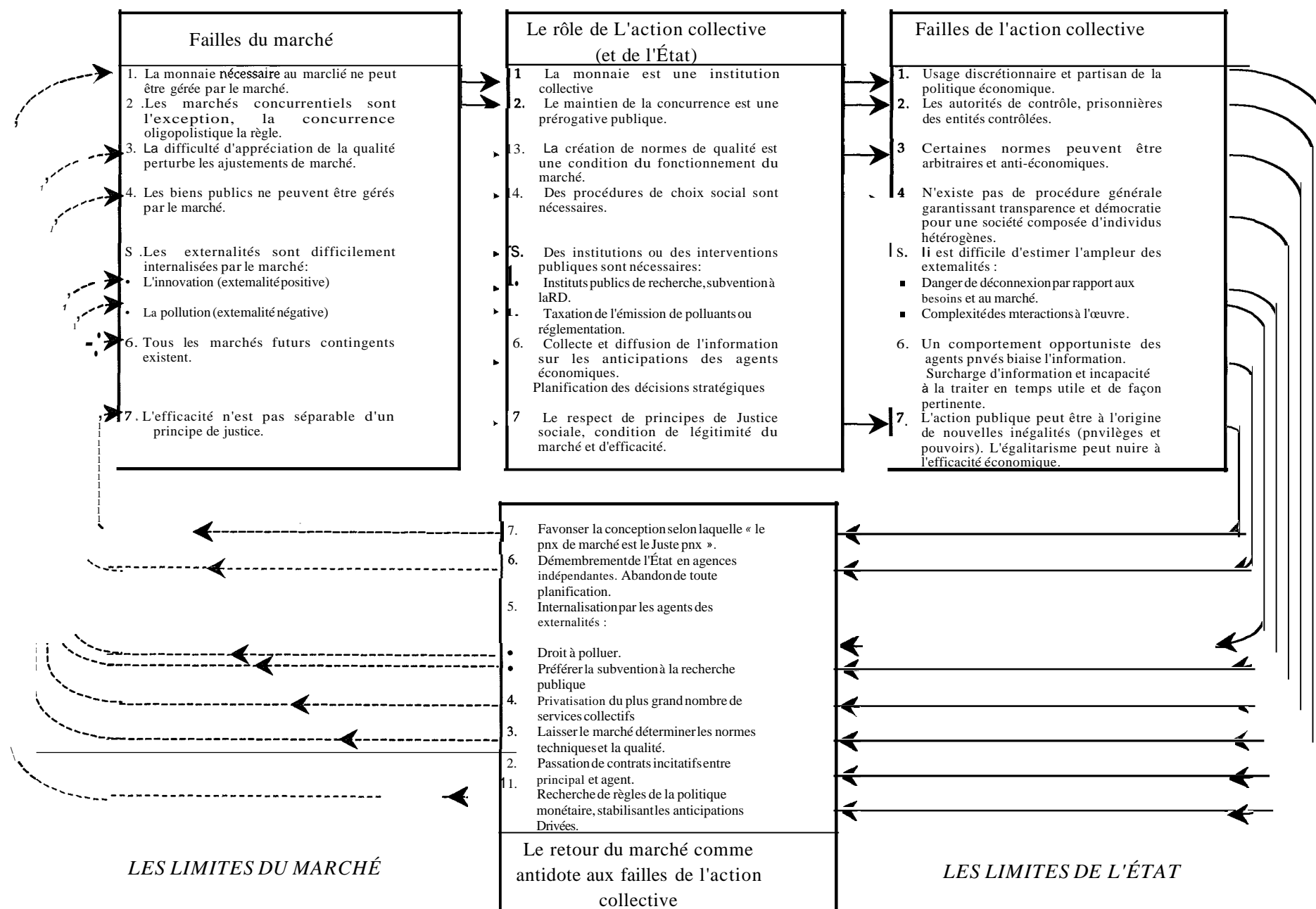
certaines d'évoquer les ondes longues de Kondratieff". Il serait donc important de réintroduire cet enseignement de l'histoire économique dans l'analyse de la transformation des marchés (figure 2).

6. Ces considérations amènent à poser une question d'actualité. Depuis l'époque à laquelle cet article a été écrit, les opérations de *fusion et d'acquisition* se sont multipliées, alors que s'est développé le mot d'ordre de la «shareholder society» et que nombre d'entreprises ont adopté une stratégie «mark to the market». Comment interpréter ce mouvement par rapport à la vision et aux concepts qui sont à l'origine du travail de Neil Fligstein ? Faut-il considérer que se met en œuvre «un retour au marché» comme l'affirment les libéraux, ou au contraire peut-on avancer l'hypothèse que les grandes entreprises cherchent ainsi à stabiliser leurs positions oligopolistiques sur leurs principaux marchés devenus «globaux» ? De façon plus théorique, s'agit-il d'une évolution très largement *exogène*, liée par exemple à la déréglementation et à la diffusion des idées conservatrices, ou au contraire *le jeu même des acteurs* a-t-il conduit à cette internationalisation des marchés ? Est-il légitime de considérer que le marché a vocation à occuper la totalité de l'espace mondial ?
7. Cette interrogation en appelle une seconde qui est aussi d'ordre théorique, mais qui concerne non plus le temps mais *l'espace*. En effet, à la lecture de l'article, *l'espace sur lequel se déploie chaque marché* n'est pas suffisamment précisé, ce qui hypothèque sans doute la compréhension de certains phénomènes contemporains. Le marché se définit-il abstraitement par rapport à la circulation du produit ou plutôt par référence au type d'acteurs qui en garantit l'existence et le fonctionnement ? A priori, l'Etat national n'a la tutelle que du marché domestique, alors que dans le domaine des matières premières de base comme des produits de haute technologie, les marchés sont de plus en plus transnationaux. Faut-il considérer par exemple que l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) constitue l'embryon d'une organisation internationale chargée de la promotion des marchés transnationaux ? De la même façon le projet de convention, élaboré par l'OCDE, à propos des règles régissant l'investissement international, appartient à ce même processus. D'où la grande question : quelles sont les formes du pouvoir politique, ou à défaut de l'action collective, compatibles avec des marchés transnationaux, voire mondialisés ?

Ces quelques questions témoignent de l'intérêt, mais aussi de l'ambition du programme de recherche que propose Neil Fligstein, programme auquel un économiste, désireux de comprendre le monde contemporain ne peut qu'adhérer.

14 Ce thème avait été évoqué par N. Kaldor: Lire par exemple Kaldor N., 1987: *Economie et Instabilité*, Textes présentés par R. Boyer, B. De Largentaye, P. Petit, G. Schmeder, H. Schrameck-De Largentaye, Economica, Paris.

FIGURE 2 : FAILLES DU MARCHÉ, FAILLES DE L'ÉTAT: LES ENSEIGNEMENTS DES THEORIES CONTEMPORAINES



Réponses de Neil FLIGSTEIN

Je crois qu'il est bon de préciser que j'ai choisi de me situer dans un contexte post-popperien. Je veux dire par là que je suis d'accord avec J. Padioleau sur un point: il existe des analyses intéressantes, pertinentes, de marchés par des économistes. Mais je me situe à un autre niveau: j'essaie de donner un cadre général qui puisse éclairer ces analyses de marchés particuliers. Par ailleurs, je suis en désaccord total sur un point avec J. Padioleau : les travaux qu'il cite ne sont pas représentatifs du mainstream de l'économie. Il y a toujours eu des économistes pour contester l'approche néo-classique, tout à fait d'accord, mais ces économistes sont marginaux. Le mainstream de l'économie ressemble plus à ce que j'ai décrit que ce que vous avez cité.

Je n'ai malheureusement pas le temps de répondre à tous les points. Juste deux réponses.

D'une part, la globalisation. Je crois que c'est le genre de question que mon modèle essaie de pointer. La globalisation est, pour moi, un problème de participants au marché.

D'autre part, les chocs exogènes. Ce que j'ai voulu exprimer par la neuvième hypothèse, c'est que c'est quand les firmes installées (" incumbents ") sont en position de se défendre qu'elles innoveront.

DISCUSSION

Bertrand Nicolas: Vous avez mentionné les institutions à trois niveaux: le niveau macro, le niveau de l'industrie, celui des firmes. Mais vous avez abandonné cette distinction dans l'analyse dynamique. Pourquoi?

Neil Fligstein : Il s'agit d'un point important. Lorsque vous élaborez un système, vous mettez l'accent sur les variables qui vous servent à expliquer ce que vous cherchez à expliquer. J'ai constaté que les gens n'aiment pas parler de stabilité. Il est toujours plus valorisant de parler de changement, d'évolutions, de révolutions. Je pense pour ma part que les entreprises cherchent la stabilité plus que le changement, et qu'il faut chercher à expliquer la stabilité.

Michel Villette: Jean Padioleau se demande si vous apportez réellement quelque chose de neuf aux économistes. Je n'en sais rien. Etant sociologue, je pense par contre que vous apportez quelque chose aux sociologues: votre cadre théorique, simple, permet d'organiser. Il permet de classer les études des économistes.

Neil Fligstein: Beaucoup d'économistes pensent que la croissance vient des chocs, des ruptures, des évolutions. Je pense pour ma part qu'elle vient aussi, pour beaucoup, de la stabilité. La stabilité est beaucoup plus positive qu'on ne le pense pour la société dans son ensemble, y compris celle qui découle des monopoles. Bill Gates reprend les vieilles méthodes employées par Rockefeller pour sortir ses concurrents du marché. Et ses concurrents se servent de l'Etat, du dispositif des lois antitrust, pour combattre Gates.

Hervé Dumez : Pouvons-nous revenir à la question de la spatialisation des marchés. Comment l'abordez-vous avec votre modèle?

Neil Fligstein: L'idée du marché comme champ est intéressante, selon moi. J'aborde la question de la spatialisation par une question empirique : "who are the other players ?" Elle me permet également d'aborder celle de la globalisation. Certaines firmes ont intérêt à détruire les effets de l'espace et du temps. D'autres n'y ont pas intérêt. D'où le local et le global. Ces questions relèvent en partie de la stratégie endogène des firmes.

Robert Boyer: N'y a-t-il pas là une contradiction avec votre idée de chocs exogènes? N'êtes-vous pas en train d'endogénéiser les chocs exogènes?

Addendum de N. FLIGSTEIN

The particular answers I give to the questions bear a strong relation to points of view expressed in the social movements and political sociology literature. This is not just a borrowing of an analogy. My view is that the processes underlying action in markets is very similar to those that guide action in organized politics and emerging politics in social movements. I borrow some of the language of those literatures, in particular, the terms incumbent/challenger (Gamson, 1974), cultural framing (Snow, et. al., 1980), and political opportunities (McAdam, 1981). The emphasis on the role of the state in defining rules, being a site of contestation, and being the arbiter of conflict comes from political sociology, as well.

In White's (1981) model, this is done by firm's watching one another's pricing and production behavior and then deciding to differentiate their product from their competitors. The main difference between White's argument and the argument proposed here is that I want to view this process as a political process that actors in firm set out to attain vis a vis one another.

One could argue that markets for illegal goods develop and that this negates the arguments about the role of states in markets. My view is that illegal markets depend on states in a great many ways as well. For instance, illegal markets use many of the commercial channels that were set up by legal markets (shipping, banking). Hence they could not exist without markets. The definition of a market as illegal implies a lot about how it is likely to be organized. Hence, the conception of control governing illegal markets will not be ratified by states, but will be a reaction against them. States will continuously try and stamp out illegal markets and their success depends on reaction to these actions.

The purpose here is not to develop a theory of the forms of states, but only to note their potential importance to market formation by their claim to make the rules govern all forms of social activity in a given geographic area.

This perspective does not imply that the state will be pivotal for every economic process. The state's role will depend on what market is being discussed and the current conditions in that or nearby markets. Thus, state involvement is a variable and its effects are variable as well.

My basic argument is that it is very likely that states will be important to the formation of markets. But how they will be important and to what degree is a matter of context. Some states have greater capacities for intervention than others and the likelihood of intervention depends on the nature of the crisis and the institutional history of the state (Evans, Skocpol, and Rasmeyer, 1988; Laumann and Knoke, 1988).

All of the hypotheses are presumably testable. So, for instance if one could sample the opening of enough markets, one could test the hypothesis as to on average, whether or not large firms were advantaged in forming stable conceptions of control.

I do not mean to imply that markets and industries are the same thing. This is a general theoretical problem because most large firms participate in many markets. For instance, there are a number of markets where steel is sold. Since the basic product is similar across the markets (although its end use is different; i.e. rails, automobile bodies, bridges), it is useful to speak of the steel industry. The general abstract dynamics discussed within markets can be played out across producers of some product or set of related products.

Here again, the "industry" is heterogeneous in the markets it serves (Barley et. al., 1992).

Invader organizations or new actions of challenger organizations do not necessarily produce a new conception of control. They can be oriented towards shifting the identities of challengers and incumbents within a market and thereby preserving the basis of the noncompetitive order. It is only when the situation is fluid (i.e. the market is in crisis) that the possibility exists to create a "social movement" around a new conception of control.

Membres du GDR FROG

Direction: CRG (École Polytechnique - CNRS)

ATOM (Paris 1)

CGS (École des Mines)

CREPA (Paris IX Dauphine)

CRISTO (Grenoble II)

CSO (CNRS)

EURISTIK (Lyon III)

GATE (Lyon II)

LAAS /CERTOP (Toulouse II)

Rédaction des Actes

Hervé Dumez, Caroline Mathieu, Marie-Claude Cléon (CRG)

